

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH  
EFIKASI DIRI**

**(Studi Pada PT Kreatif Media Karya Online Divisi Labs)**

Disusun oleh :  
**REKA DIO AVIANDA**  
NIM. 115020200111049

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar  
Sarjana Ekonomi**



**BIDANG MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2018**

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH EFIKASI DIRI”**

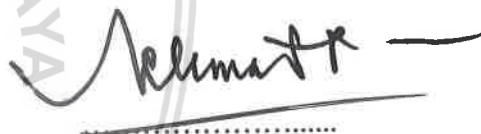
Yang disusun oleh:

Nama : Reka Dio Avianda  
NIM : 115020200111049  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan dewan penguji pada tanggal 17 Mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Misbahudin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS,  
NIP. 19820309 200801 1008  
(Dosen Pembimbing)
2. Prof. Dr. A. Sudiro, ME., CPHR.  
NIP. 19580525 198403 1002  
(Dosen Penguji)
3. Bayu Ilham, P., SE., MM.  
NIP. 19860624 201504 1001  
(Dosen Penguji)



Mengetahui  
KPS.S1 Manajemen,



Dr. Siti Aisjah, SE.,MS.,CSRS.,CFP

NIP.19601111 198601 2 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Reka Dio Avianda  
Tempat/Tgl. Lahir : Madiun / 2 Februari 1993  
Nomor Induk : 115020200111049  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Alamat : Jln. Wisma Manis no. 3, Kel. Manisrejo,  
Kec. Taman, Kota Madiun

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul:

**"PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH EFIKASI  
DIRI"**

Yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sangsi akademis berupa pencabutan predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing

Misbahuddin Azzuhri, SE.  
MM. CPHR. CPRS  
NIP. 19820309 200801 1 008

Malang,  
Yang membuat pernyataan



Reka Dio Avianda  
NIM. 1150202001149

## Reka Dio Avianda

Jln. Wisma Manis no. 3, 63138  
Madiun, Jawa Timur, Indonesia  
+62 852 888 999 11  
rekadio@gmail.com



### Data Personal

---

Tempat/Tgl Lahir : Madiun / 2 Februari 1993  
Kelamin : Pria  
Agama : Islam  
Tinggi/Berat : 170 cm / 68 kg  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Status Perkawinan : Belum Menikah

### Pendidikan

---

1999-2005 : MI Islamiyah 1 Madiun  
2005-2008 : SMP Negeri 1 Madiun  
2008-2009 : SMA Negeri 2 Madiun  
2009-2011 : SMA Negeri 1 Nglames  
2011-2018 : Universitas Brawijaya

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH EFIKASI DIRI**

**(Studi Pada PT Kreatif Media Karya Online Divisi Labs)**

**Reka Dio Avianda**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl Sigura-gura V-8 Malang

rekadio@gmail.com

**Abstrak.** Meningkatkan kinerja karyawan dalam melakukan pekerjaan adalah salah satu peran penting kepemimpinan transformasional, salah satunya dengan meningkatkan kepercayaan diri karyawan pada kemampuan dirinya sendiri dalam menyelesaikan tugas. Penelitian ini bertujuan untuk melaporkan studi tentang apakah kinerja bawahan dapat ditingkatkan dengan kepemimpinan transformasional menggunakan efikasi diri. Data dikumpulkan dari 62 responden (21 wanita dan 41 pria) yang bekerja pada divisi penelitian dan pengembangan produk di industri media elektronik Indonesia. Kuesioner berupa pertanyaan seputar kepemimpinan transformasional atasannya, persepsi kinerja diri sendiri, dan efikasi diri. Hasilnya menunjukkan pengaruh positif antara kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional. Selain itu, kepemimpinan transformational juga meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat meningkatkan kinerja karyawan secara parsial.

**Kata kunci:** kepemimpinan transformasional; efikasi diri; kinerja karyawan

# THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE EMPLOYEES PERFORMANCE AND THE MEDIATING ROLE OF SELF EFFICACY

(Conducted Research at Labs Department of PT Kreatif Media Karya Online)

**Reka Dio Avianda**

Faculty of Economic and Business, University of Brawijaya  
Sigura-gura Street V-8 Malang  
rekadio@gmail.com

**Abstract.** *Enhancing the performance of employees in a particular task is the critical role played by a transformational leader, such as building up employees belief in their own abilities to perform task. The purpose of this paper is to report a study on how performance of the subordinates is enhanced by transformational leadership using self-efficacy. Data were collected from 62 respondents (21 females and 41 males) working at product research and development department in the electronic media industry in Indonesia. They responded to questions about their supervisor's transformational leadership, perception of their performance, and their self-efficacy. The results show positive relationship between job performance of the subordinates and transformational leadership. In addition, transformational leadership also building up self-efficacy which partially improving employees job performance.*

**Keywords:** *transformational leadership; self-efficacy; employees-performance*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas segala karunia nikmat serta hidayahnya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Efikasi Diri”

Tujuan dari penyusunan penelitian ini selain untuk menyelesaikan kewajiban saya sebagai mahasiswa S1 adalah dalam rangka meneliti adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada karyawan divisi penelitian dan pengembangan yang berusia relatif muda yang menurut penelitian terdahulu memiliki kadar efikasi diri lebih tinggi dibandingkan karyawan yang sudah bekerja sejak lama.

Selesainya penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, arahan dan bimbingan banyak pihak. Oleh sebab itu penyusun ingin sampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Mohammad Bisri, MS. selaku rektor Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Drs. Nurkholis, M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
3. Ibu Dr. Sumiati, SE., MSi. selaku ketua jurusan Manajemen.
4. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS. selaku ketua program studi Manajemen.
5. Bapak Misbahuddin Azzuhri, SE., MM., CPHR., CSRS. selaku pembimbing skripsi yang telah banyak mendukung dan membimbing dalam penyelesaian karya ilmiah ini.
6. Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME. selaku dosen penguji.

7. Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM. selaku dosen penguji.
8. Kak Aldila Rizki Septiwulan, S.Psi. selaku pemberi kewenangan dalam melakukan penelitian pada KMK Labs sekaligus sebagai kakak kandung penulis.
9. Kedua orang tua yang telah memberikan nasihat, doa, dan dukungan moril maupun materil untuk penulis dalam menuntut ilmu.
10. Kekasih Devina Chandra Wijaya yang telah memberikan nasihat serta dukungan moril kepada penulis.
11. Segenap dosen Manajemen atas segala ilmu dan bimbingannya.
12. Teman-teman angkatan 2011 yang telah saling memotivasi dan membantu terselesainya proposal penelitian ini.
13. Seluruh pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Meski demikian, saya merasa masih ada beberapa kesalahan dalam penyusunan karya ilmiah. Oleh sebab ini saya sangat terbuka menerima kritik dan saran yang membangun untuk dijadikan sebagai bahan evaluasi.

Akhir kata, semoga penelitian ini dapat diterima sebagai salah satu karya anak bangsa untuk bisa membangun negeri ini dikemudian hari.

Malang, 18 Mei 2018

Penyusun



## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>x</b>
 <b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
 <b>BAB ii : KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.2 Efikasi Diri .....	12
2.3 Kinerja.....	16
2.4 Penelitian Terdahulu .....	20
2.5 Kerangka Pemikiran.....	23
 <b>BAB III : METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian .....	28
3.3 Jenis Dan Metode Pengumpulan Data .....	29
3.4 Definisi Operasional Dan Skala Pengukuran .....	31

3.5 Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	38
3.6 Metode Analisis .....	41

#### **BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1 Demografi Responden.....	45
4.2 Pengujian Alat Ukur.....	48
4.3 Analisis Deskriptif .....	53
4.4 Analisis Inferensial.....	73
4.5 Pengujian Hipotesis.....	84
4.6 Pembahasan Dan Implikasi Manajerial.....	86
4.7 Implikasi Penelitian.....	91
4.8 Keterbatasan Penelitian.....	92

#### **BAB V : PENUTUP**

1.8 Kesimpulan .....	95
1.8 Saran.....	95

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>96</b>
-----------------------------	-----------

<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>101</b>
----------------------	------------

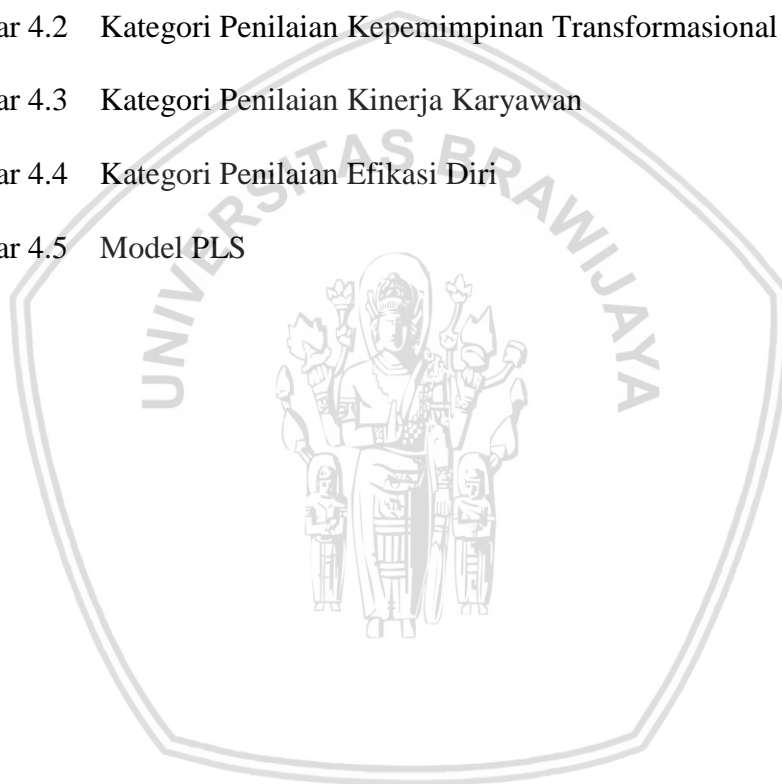
## DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	20
Tabel 3.1	Indikator dan Item Kepemimpinan Transformasional	32
Tabel 3.2	Indikator dan Item Kinerja Karyawan	34
Tabel 3.3	Indikator dan Item Efikasi Diri	36
Tabel 3.4	Skala <i>Likert</i>	38
Tabel 3.5	Interpretasi Koefisien Korelasi	44
Tabel 4.1	Jumlah Kuesioner	46
Tabel 4.2	Diversifikasi <i>Gender</i> Responden	46
Tabel 4.3	Jenjang Pendidikan Responden	47
Tabel 4.4	Usia Responden	47
Tabel 4.5	Validitas Kuesioner	49
Tabel 4.6	Revisi Validitas Kinerja	52
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas	53
Tabel 4.8	Indeks Skor Kepemimpinan Transformasional	55
Tabel 4.9	Indeks Skor <i>Idealized Influence</i>	56
Tabel 4.10	Indeks Skor <i>Inspirational Motivation</i>	57
Tabel 4.11	Indeks Skor <i>Intellectual Stimulation</i>	58
Tabel 4.12	Indeks Skor <i>Individualized Consideration</i>	59
Tabel 4.13	Indeks Skor Kinerja	60
Tabel 4.14	Indeks Skor <i>Technical Performance</i>	62
Tabel 4.15	Indeks Skor <i>Communication</i>	63

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 4.16	Indeks Skor <i>Initiative, Persistence, &amp; Effort</i>	63
Tabel 4.17	Indeks Skor <i>Counter-productive Work Behavior</i>	64
Tabel 4.18	Indeks Skor <i>Leadership</i>	66
Tabel 4.19	Indeks Skor <i>Managerial Skillset</i>	67
Tabel 4.20	Indeks Skor Efikasi Diri	68
Tabel 4.21	Indeks Skor <i>Enactive Mastery</i>	70
Tabel 4.22	Indeks Skor <i>Vicarious Experience</i>	71
Tabel 4.23	Indeks Skor <i>Verbal Persuasion</i>	72
Tabel 4.24	Indeks Skor <i>Physiology and Emotional State</i>	72
Tabel 4.25	<i>Loading Factor</i> Kepemimpinan Transformasional	75
Tabel 4.26	<i>Loading Factor</i> Kinerja	76
Tabel 4.27	<i>Loading Factor</i> Efikasi Diri	77
Tabel 4.28	Validitas AVE	77
Tabel 4.29	<i>Cross Loading</i> Indikator	78
Tabel 4.30	<i>Discriminant Validity</i>	79
Tabel 4.31	<i>Cronbach's dan CR</i>	80
Tabel 4.32	Koefisien Determinasi	80
Tabel 4.33	Koefisien Jalur	81
Tabel 4.34	Metode Baron & Kenny Langkah I	83
Tabel 4.35	Metode Baron & Kenny Langkah II	83
Tabel 4.36	Metode Baron & Kenny Langkah III	83
Tabel 4.36	Metode Baron & Kenny Langkah IV	84
Tabel 4.37	Pengujian Hipotesis	84

**DAFTAR GAMBAR**

<b>Nomor</b>	<b>Judul Gambar</b>	<b>Halaman</b>
Gambar 2.1	Kerangka Berpikir	23
Gambar 2.2	Kerangka Hipotesis	24
Gambar 4.1	Kategori Penilaian	53
Gambar 4.2	Kategori Penilaian Kepemimpinan Transformasional	54
Gambar 4.3	Kategori Penilaian Kinerja Karyawan	60
Gambar 4.4	Kategori Penilaian Efikasi Diri	68
Gambar 4.5	Model PLS	74



## DAFTAR LAMPIRAN

Judul Lampiran	Halaman
Model PLS	104
Lembar Kuesioner	105





## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan yang bergerak di bidang pabrikaan maupun jasa akan berusaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk visi, misi, serta komponen-komponen lainnya. Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya bergantung pada teknologi, dana operasional, serta sarana dan prasarana yang dimiliki, melainkan juga bergantung pada aspek sumber daya manusia. Manusia dapat dipandang sebagai faktor penentu karena di tangan manusialah segala bentuk kreativitas dan inovasi akan dapat direalisasikan dalam upaya mewujudkan tujuan perusahaan dan tentunya setiap organisasi memiliki tujuan untuk mencapai kinerja yang seoptimal mungkin.

Kesuksesan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan tidak lepas dari kemampuan seorang pemimpin khususnya dalam mempekerjakan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat, memotivasi, menilai dan mengembangkan karyawan. Oleh sebab itu, meskipun dengan kondisi finansial yang sedang terpuruk, seringkali perusahaan masih bersikeras untuk menginvestasikan uangnya demi mengembangkan kapasitas seorang pemimpin. (Caillier, 2014)

Menurut Bass dalam bukunya berjudul *Transformational Leadership* (2006), dalam 30 tahun terakhir ini model kepemimpinan berkembang sangat cepat hingga saat ini ada dua model pendekatan kepemimpinan yang sering digunakan yaitu transformasional dan transaksional. Pemimpin transaksional memprioritaskan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dan menghindari agar

kebijakannya tidak melenceng dari sistem perusahaan yang berlaku, mempersempit gerakan karyawan, fokus pada pencapaian target, memberikan *reward* bagi yang dapat mencapai target dan memberlakukan *punishment* bagi yang tidak mampu memenuhi target, serta mengoreksi *status quo* setiap ada karyawan yang bekerja di luar sistem yang berlaku. (Aggarwal *et al.*, 2014)

Lawan dari kepemimpinan transaksional adalah transformasional. Pada kepemimpinan model ini, karyawan diikutsertakan dalam pemecahan masalah yang ada di sebuah organisasi (Harrison, 1983). Hal ini menyebabkan karyawan mempunyai rasa bertanggung jawab yang besar dan menjadikan perusahaan untuk proses aktualisasi diri karena pemimpin menerima ide-ide baru dan melakukan *encouragement* karyawannya secara individu untuk terus melakukan hal yang baik untuk dirinya dan perusahaan. Sehingga terwujud suatu hubungan yang berorientasi manusiawi dimana karyawan menganggap pemimpin sebagai rekan kerja. (Nadia, 2015). Meskipun ada dua jenis pendekatan kepemimpinan, peneliti seringkali melakukan fokus penelitiannya pada pendekatan kepemimpinan transformasional karena dianggap lebih efektif dalam meraih hasil akhir serta pencapaian. Bahkan secara spesifik dalam sikap dan kebiasaan karyawan, kepemimpinan transformasional dapat menurunkan persentase *turnover* serta meningkatkan efikasi diri seorang karyawan. (Hughes *et al.*, 2010)

Bandura (1997) mendefinisikan efikasi diri sebagai rasa percaya diri pada seseorang untuk menuntaskan sebuah tugas. Efikasi diri secara dinamis terus berubah tergantung dari wawasan dan pengalaman kognitif seseorang (Nandal *et al.*, 2000). Bandura dalam bukunya yang berjudul *Social Learning Theory* (1997) menyebutkan ada empat hal yang sangat mempengaruhi efikasi diri karyawan,

yaitu *enactive mastery* atau pengalaman seseorang dengan kesuksesan, pengamatan terhadap kesuksesan orang lain, persuasi verbal oleh orang-orang disekitarnya, serta kondisi fisiologis yang dipengaruhi oleh usia, *mood*, dan kesehatan (Maurer, 2001). Tidak sedikit perusahaan yang memberikan batasan usia untuk jabatan *frontliner* untuk menjaga kinerja dari karyawan.

Kepemimpinan transformasional atau juga disebut kepemimpinan kharismatik bisa membantu karyawan untuk efikasi diri melalui pelatihan *enactive mastery*, kata-kata persuasif, memberikan *role-model*, serta mendorong *mood* untuk meyakinkan karyawannya pada kapabilitas diri sendiri. Pemimpin kharismatik menunjukkan ekspektasi yang tinggi pada karyawan-karyawannya sehingga menimbulkan rasa percaya diri karyawan untuk menuntaskan pekerjaan.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memberikan pengaruh signifikan terhadap rendahnya angka *turnover* dan meningkatnya efikasi diri karyawan (Caillier, 2014). Selain itu, efikasi diri juga turut meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Lai, 2012). Cavazotte *et al.* (2013) menyempurnakan bahwa kepemimpinan transformasional dengan dipengaruhi oleh efikasi diri dapat meningkatkan kinerja secara signifikan.

PT Kreatif Media Karya, atau biasa disingkat dengan KMK Online, merupakan anggota dari PT Elang Mahkota Teknologi Tbk, atau Emtek Group yang mengoperasikan tiga stasiun televisi (SCTV, Indosiar, dan O-Channel), bisnis TV kabel berbayar (Nexmedia) dan beberapa bisnis yang bergerak di bidang IT. KMK Online adalah *subsidiary* yang khusus berperan dalam menyajikan konten-konten Emtek Group pada media *online*.

KMK Online yang didirikan pada Tahun 2012 silam, difokuskan untuk menciptakan pertumbuhan bagi Emtek Group di industri *online*. KMK Online saat ini memiliki serta mengoperasikan portal internet Liputan6.com yang merupakan tiga besar portal berita terbaik di Indonesia, portal video Vidio.com, portal hiburan Bintang.com, portal olahraga Bola.com, dan portal lowongan kerja lokal terbaik Karir.com. KMK juga berinvestasi pada beberapa perusahaan antara lain PropertyGuru Shop, portal property terbaik di Asia Tenggara, dan Bukalapak.com, *online marketplace* Indonesia.

Lingkungan pasar jejaring yang telah berubah menjadi lebih kompetitif dan dinamis dewasa ini, banyak perusahaan menyadari bahwa pengembangan berkesinambungan dan introduksi produk baru merupakan kunci untuk dapat bertahan dan tumbuh. Karena banyak perusahaan yang memproduksi barang yang sama, maka sebuah produk diharapkan memiliki keunikan tersendiri. Para pengusaha harus berani mengambil prakarsa diluar kebiasaan yang sudah ada. Jika tetap bertahan pada hal yang sama dan menjadi kecenderungan maka dapat dipastikan mereka akan mengalami kesulitan untuk berkembang. Lain halnya apabila produknya memiliki kelebihan, hasilnya akan berbeda. Nilai tambah yang tercipta berasal dari keunikan yang terdapat dalam produk yang dipasarkannya. Keunikan yang dikehendaki oleh pasar akan merupakan keunggulan komparatif yang akan dapat dipergunakannya untuk membentuk menjadi keunggulan persaingan. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi dalam menghadapi persaingan itu sendiri, dalam dunia pemasaran dikenal berbagai strategi yang penerapannya sesuai dengan kebutuhan yang ada. Oleh karena itu, KMK Online membentuk divisi yang bernama KMK Labs. Divisi Labs berfokus dalam

berkolaborasi dengan perusahaan dimana KMK berinvestasi dan mengembangkan produk KMK sendiri. Untuk saat ini, KMK Labs difokuskan dalam pengembangan BBM, Liputan6, Bintang, Bola, dan Vidio.

KMK Labs memiliki setidaknya 65 karyawan aktif yang produktif dan inovatif yang setidaknya 75% merupakan karyawan berusia dibawah 30 tahun. Inovasi membutuhkan kreativitas karyawan. Sedangkan kreativitas yang dipaksakan untuk muncul dapat menambah ketidakpuasan kerja serta stress (Fassina, 2007) yang tentunya seiring dengan penurunan kinerja dari karyawan (Hoboubi, 2017).

KMK Labs berusaha menanggulangi turunnya kinerja dan produktivitas karyawannya, pimpinan pada KMK Labs sering menjadwalkan sesi formal yang bernama *one-on-one session*, yaitu *review* karyawan dari atasan sekaligus motivasi dari yang bersangkutan. Motivasi biasanya diberikan setelah pegawai diminta bercerita tentang *progress* kerjanya selama beberapa waktu terakhir, terhitung dari sesi *one-on-one* sebelumnya. Sesi informal kadang biasanya dilakukan saat sedang istirahat siang atau setelah pulang kerja. Sesi informal ini biasanya langsung diberikan oleh *Product Vice President* atau manajer KMK Labs.

Pimpinan pada KMK menggunakan pendekatan semi-formal pada seluruh karyawannya, seringkali salah satu pimpinan mengadakan acara kumpul bersama satu divisi untuk buka puasa bersama di rumahnya atau bergabung makan siang saat jam istirahat. KMK memiliki budaya untuk mendorong masing-masing karyawan agar bisa berkontribusi menghasilkan sebuah *project* yang bisa memberi dampak positif, baik untuk perusahaan atau karyawan yang

bersangkutan. Hanya secara *day-to-day practice*, karyawan masih seringkali dituntut untuk bisa menjadi eksekutor karena keputusan tetap ada pada C-Level.

Menurut *Product Manager* KMK Labs, karyawan merasa terinspirasi dan termotivasi apabila mendapat arahan langsung dari salah satu pimpinan KMK karena para pimpinan di KMK tidak pernah memberikan kritik kasar pada bawahan, hubungan atasan-bawahan lebih condong ke arah semi-formal, dan rendahnya kesenjangan usia antara atasan dan bawahan. Dari hal di atas, penulis tertarik untuk menulis penelitian ilmiah pada PT Kreatif Media Karya Online dengan judul :

**“PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI OLEH EFIKASI DIRI”**

**1.2 Perumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan KMK Online?
2. Apakah ada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri karyawan KMK Online?
3. Apakah ada pengaruh efikasi diri karyawan terhadap kinerja karyawan KMK Online?
4. Apakah efikasi diri dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka tujuan penulis melakukan penelitian meliputi :

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan KMK Online.
2. Menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri karyawan KMK Online.
3. Menganalisis pengaruh efikasi diri terhadap kinerja karyawan KMK Online.
4. Menganalisis adanya efek mediasi dari efikasi diri pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari Penelitian adalah :

1. Dapat memberikan kontribusi bagi ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman peneliti dibidang pengelolaan sumber daya manusia terutama mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional atau kharismatik dalam membangun kinerja melalui efikasi diri.
2. Sebagai masukan dan referensi bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan atau keputusan yang dipandang perlu dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.
3. Memberikan informasi, wawasan, dan pengalaman secara langsung dalam menghadapi permasalahan yang ada dalam dunia kerja

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Kepemimpinan Transformasional

Yukl dan Fleet dalam Xiaoxia *et al.* (2006) mengartikan kepemimpinan transformasional adalah proses untuk memberikan pengaruh besar pada sikap dan kebiasaan anggota organisasi yang dimaksudkan untuk membangun perubahan besar pada tujuan dan strategi organisasi. Kepemimpinan transformasional berbeda dari model kepemimpinan transaksional yang biasa digunakan pada umumnya yang berbasis *reward/punishment*. Kepemimpinan transaksional hanya merupakan pertukaran antar kontribusi bawahan dengan kebijakan pimpinan. Kepemimpinan transaksional hanya memberikan sedikit perubahan dalam perilaku karyawan karena pemimpin lebih memilih memberikan *reward* atau mendisiplinkan karyawan tergantung dari kinerjanya. Sedangkan kepemimpinan transformasional memberikan perubahan fundamental pada keyakinan dan sikap karyawan tentang organisasi, sebagai contoh, pemimpin transformasional secara cerdas akan selalu menstimulasi bawahan untuk menggunakan kemampuannya untuk memajukan organisasi (Stockdale & Murphy, 2000). Pada era global yang penuh dengan perubahan dan turbulensi ini, para peneliti seperti Burns (1978), Conger & Kanungo (1987), House (1997), Bass (1985), Bass & Avolio (1994) menyarankan bahwa kepemimpinan transformasional lebih layak digunakan demi efektivitas organisasi.

Burns adalah orang pertama yang mengemukakan mengenai teori *transforming leadership* dimana pimpinan dan bawahan saling memberikan

motivasi dan sumbangan moril. Dari konsep awal tersebut Bass (1998) menambahkan, konsep kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi bawahan untuk melakukan hal yang lebih dari apa yang seharusnya bawahan lakukan pada organisasi dengan memberikan gambaran masa depan yang menarik dan mendorong bawahan untuk mengaktualisasi keinginan mereka pada organisasi. Kepemimpinan transformasional yang sukses adalah pemimpin yang mampu merubah nilai, aspirasi, cara berpikir, dan cara menginterpretasikan sebuah momen pada bawahan.

Menurut Bass dan Avolio pada Xiaoxia (2006), ada tiga jenis kepemimpinan yaitu (a) transaksional (b) transformasional dan (c) *laissez-faire*. Kepemimpinan transaksional memotivasi karyawan dengan memberikan *reward* atau *punishment* atas kontribusi karyawan atau kurangnya kontribusi karyawan. Laissez-faire adalah model lepas tangan dimana pemimpin melepas tanggung jawabnya, menunda keputusan, tidak memberikan *feedback*, dan memberikan sedikit sumbangsih untuk membantu bawahan memenuhi kebutuhannya. *Laizzes-faire* memberikan seluruh keputusan di tangan bawahannya. Bass dan Avolio (1998) mengkategorikan *laizzes-faire* sebagai bentuk kepemimpinan transaksional.

Ada empat komponen dari kepemimpinan transformasional itu sendiri, antara lain:

### 1. *Idealized Influence*

Kepemimpinan yang dilandasi oleh visi dan misi yang masuk akal, mampu menimbulkan kebanggaan, rasa hormat, dan kepercayaan bawahannya. Pemimpin yang memiliki kharisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai

yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sense of mission*.

2. ***Inspirational Motivation***

Kepemimpinan yang mampu memberi dan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana kepada bawahannya. Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimisme dan antusiasme, serta memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan.

3. ***Intellectual Stimulation***

Mampu meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti kepada bawahannya. Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

4. ***Individualized Consideration***

Memberi perhatian kepada bawahan secara pribadi dan individual, serta mau melakukan konsultasi dan pelatihan kepada bawahan secara pribadi dan individual. Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan.

Pemimpin transformasional memiliki tekad yang kuat dan percaya diri sehingga mampu menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi dengan komitmen dan dedikasi. Pemimpin karismatik adalah pemimpin visioner yang sensitif terhadap kebutuhan dan nilai-nilai bawahan. Krishnan dalam Aggarwal (2014) mengemukakan bahwa pemimpin transformasional lebih mementingkan nilai-nilai yang berkaitan dengan orang lain terutama bawahannya daripada nilai-nilai diri sendiri. Visi organisasi yang juga merupakan visi pimpinan dapat menyatu dengan visi bawahan. Dengan demikian ada kohesivitas dalam sebuah organisasi (Waldman *et al.*, 2001). Pemimpin karismatik cenderung memilih pembicaraan yang inspiratif dan memiliki daya tarik emosional untuk membangkitkan motivasi bawahannya. Bawahan dari pemimpin transformasional juga mengungkapkan tingginya tingkat kepuasan di tempat kerja karena kehadiran dari pemimpin transformasional. Pemimpin karismatik memiliki artikulasi yang sangat baik, oleh sebab itu pemimpin mampu menyampaikan visi dan tujuan organisasi dengan efektif. (Balkundi *et al.*, 2011). Seorang supervisor dapat menjadi pemimpin transformasional ketika bawahan dengan kekagumannya pada pemimpin mampu bekerja sesuai dengan ekspektasi dari pemimpin tanpa usaha yang berarti. Namun, persepsi pada pemimpin tergantung pada kemampuan kognitif bawahan sendiri. (Foti *et al.*, 2008). Menurut Balkundi dalam Aggarwal (2014), bawahan menganggap pemimpin kharismatik bukanlah dari interpretasi media dan khalayak publik tetapi dari interaksi personal. Seorang pemimpin yang menerima saran dari bawahan dan memperhatikan bawahannya secara individual dianggap sebagai pemimpin kharismatik dan akan dengan mudah mendapatkan respek serta kepercayaan dari bawahan.

Penelitian terdahulu oleh Judge (2007), Lai (2012), dan Aggarwal (2014) bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja bawahan.

## 2.2 Efikasi Diri

Bandura (1997) menyatakan, efikasi diri didefinisikan sebagai keyakinan pada kemampuan kerja diri sendiri yang dipengaruhi oleh kejadian-kejadian yang telah dialami. Efikasi diri menentukan bagaimana seseorang merasakan, berpikir, memotivasi diri dan berperilaku. Hal tersebut menghasilkan beragam efek melalui empat proses utama. Yaitu kognitif, proses motivasi, afektif dan proses seleksi.

Efikasi diri yang kuat pada diri karyawan dapat meningkatkan pencapaian prestasi. Karyawan yang sangat yakin dengan kemampuan mereka merasa bahwa pekerjaan yang sulit adalah tantangan yang harus segera diselesaikan dan bukan sebagai ancaman yang harus dihindari bahkan menetapkan tujuan yang relatif sulit untuk dicapai. Setiap kegagalan dianggap sebagai kurangnya usaha dan atau rendahnya *skill* dan wawasan dari diri sendiri yang masih bisa diasah lagi. Efikasi diri yang baik dapat meningkatkan prestasi, mengurangi stres dan menurunkan resiko depresi. Sebaliknya, orang yang meragukan kemampuannya akan menghindari dari tugas yang sulit dan melihatnya sebagai ancaman. Mereka memiliki aspirasi dan komitmen yang lemah terhadap tujuan yang telah dipilih sendiri untuk dicapai. Ketika dihadapkan pada tugas yang sulit, mereka lebih terfokus pada kelemahan dirinya yang merupakan hambatan yang pasti akan dihadapi ketimbang berkonsentrasi bagaimana untuk menyelesaikannya. Karyawan yang memiliki efikasi diri yang buruk tidak memerlukan waktu lama untuk menyerah dan akan dengan mudah menjadi korban stres dan depresi.



Bandura dalam Cavazotte (2014) menyatakan, ada empat elemen kunci pada konteks sosial yang berpengaruh pada efikasi diri yaitu:

1. ***Enactive Mastery***

Cara paling efektif untuk menciptakan efikasi diri yang kuat adalah melalui pengalaman mendapatkan keberhasilan. Keberhasilan membangun keyakinan kuat pada efikasi diri seseorang. Jika kesuksesan selalu didapat dengan cara yang mudah, untuk selanjutnya akan selalu mengharapkan hasil yang cepat dan mudah berkecil hati saat menghadapi kegagalan. Efikasi yang kuat membutuhkan pengalaman dalam mengatasi rintangan melalui usaha dengan gigih. Beberapa kegagalan dan kesulitan bermanfaat untuk mengajarkan bahwa kesuksesan biasanya membutuhkan usaha yang berkelanjutan. Dengan selalu bertahan pada masa-masa sulit, akan membuat efikasi diri semakin baik.

2. ***Vicarious Experience***

Cara kedua untuk menciptakan dan memperkuat kepercayaan diri pada efikasi adalah melalui pengalaman mendalam dari *social-model*. Melihat kesuksesan seseorang yang mirip dengannya meningkatkan keyakinan bahwa dirinya memiliki kapabilitas untuk sukses juga. Dampak efikasi diri dari pengamatan model sangat kuat dipengaruhi oleh kemiripan dengan diri sendiri.

3. ***Verbal Persuasion***

Karyawan yang dipersuasi secara verbal atas kapabilitasnya untuk menyelesaikan sebuah tugas atau tujuan sangat mungkin untuk memberikan usaha yang lebih besar dan berkomitmen untuk

menyelesaikannya. Saat dukungan persuasif mampu menggiring karyawan untuk berusaha semaksimal mungkin, secara otomatis *skill* dan efikasi diri karyawan akan meningkat.

#### 4. *Physiological and Emotional State*

Karyawan seringkali menyalahkan kekurangan fisiknya yang mengakibatkan turunnya kinerja, seperti lemahnya kekuatan dan stamina, capek, dan sakit. Suasana hati juga berpengaruh dalam menurunkan efikasi diri karyawan. Cara menanggulanginya adalah dengan menurunkan tingkat stres serta mengubah interpretasi terhadap kondisi fisiknya.

Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan efikasi diri bawahan. Pimpinan yang kharismatik melatih bawahannya dengan menggunakan pengalaman kesuksesan bawahan dan persuasi verbal untuk melakukan pekerjaan. (Bandura, 1997). Pemimpin transformasional memberi pekerjaan yang berat dan menantang pada bawahan dan menunjukkannya beberapa peluang untuk mencapai keberhasilan mencapai tujuan agar kemudian menyadari bahwa mereka mampu untuk menyelesaikannya. Pemimpin transformasional berharap banyak pada karyawannya dan meletakkan kepercayaan diri pada mereka meskipun pekerjaannya belum sesuai yang diharapkan. Lingkungan yang penuh dengan umpan-balik yang sehat, pemimpin yang *support*, dan pekerjaan menantang yang inspiratif menumbuhkan optimisme dan keyakinan untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi (Tims *et al.*, 2011). Gist (1987), menyebutkan bahwa efek Pygmalion dapat meningkatkan efikasi diri. Efek Pygmalion adalah fenomena yang berakibat pada peningkatan pembelajaran atau kinerja karena adanya ekspektasi dari orang lain. Efek Pygmalion dan efikasi diri dikaitkan melalui

pengaruh persuasif orang lain yang sedang berharap banyak pada seseorang. Pemimpin karismatik memiliki kemampuan untuk meningkatkan rasa menghargai diri sendiri pada bawahan dengan menekankan pentingnya mengusahakan tujuan berdasarkan nilai-nilai yang berlaku pada organisasi. Menurut Shamir *et al.*, (1993) rasa menghargai diri sendiri mengarah pada efikasi diri yang lebih tinggi. Perasaan bahwa telah melakukan hal yang benar adalah sumber dari kekuatan pikiran dan percaya diri.

Kinerja dan komitmen bawahan dapat ditingkatkan oleh kharisma pemimpin transformasional (Shamir *et al.*, 1993). Menurut studi Xanthopoulou *et al.*, (2009) menunjukkan bahwa efikasi diri merupakan faktor utama dari keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja sebagai indikator umum kesejahteraan memiliki pengaruh positif dengan kinerja kerja bawahan. Penelitian menunjukkan pengaruh yang tinggi antara persepsi efikasi diri dan kinerja (Gist, 1987). Efikasi diri pada dasarnya merupakan sifat manusia yang lembek dan mudah berubah (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Oleh karena itu, secara psikologis pemimpin bisa mendapatkan wewenang untuk mempengaruhi dan meningkatkan optimisme dan efikasi diri bawahan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Terjadinya fluktuasi atau perubahan dalam *support*, keyakinan atau gaya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan fluktuasi keyakinan diri bawahan (Tims *et al.*, 2011). Intervensi oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan menghasilkan karyawan yang kompetitif dalam bekerja (Thomas & Velthouse, 1990). Nandal & Krishnan (2000) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terkolerasi secara positif

pada minimnya ambiguitas peran, yang pada akhirnya memiliki pengaruh positif pada efikasi diri.

### 2.3 Kinerja

Menurut Campbell dan Wiernik (2015), kinerja individual didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan yang dilakukan seseorang yang bisa dianggap sebagai kontributor terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seseorang harus mampu mengidentifikasi tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi dan yang tidak. Tindak yang relevan disandingkan dengan tolok ukur yang tergantung pada tujuan yang berbasis konten substantif, bukan tujuan bebas seperti contoh : mencari keuntungan.

Campbell (2015) menyimpulkan pendapat para peneliti terdahulu dengan delapan faktor dasar kinerja individu dalam peran kerja ditegaskan sebagai berikut:

#### 1. *Technical Performance*

Seluruh konsep dan model kinerja yang diajukan peneliti sebelumnya memiliki persyaratan kinerja teknis. Persyaratan seperti itu dapat bervariasi menurut area substantif (mengendarai kendaraan atau menganalisis data) dan tingkat kerumitan atau kesulitan di dalam area (mengemudikan mobil atau mengemudikan pesawat, menabulasikan frekuensi penjualan atau memodelkan strategi investasi institusional). Seperti yang dicatat oleh Wisecarver *et al.* dalam Campbell (2015), faktor ini juga harus mencakup tugas inti interpersonal seperti keterlibatan saat menghadapi pasien, *vendor*, pelanggan, atau anggota masyarakat.

## 2. *Communication*

Mengacu pada kemampuan seseorang dalam menyampaikan informasi yang jelas, mudah dimengerti, menarik, dan terorganisir dengan baik dan tidak terbatas pada komunikasi formal. Dua subfaktor utama adalah komunikasi lisan dan tulisan. Seberapa pentingnya subfaktor komunikasi tergantung dari jabatan dalam organisasi.

## 3. *Inisiatif, Ketekunan, dan Keuletan*

Faktor ini muncul dari literatur kinerja kontekstual dan kinerja manajerial, serta literatur OCB. Untuk membuat faktor ini sesuai dengan definisi kinerja yang digunakan dan dapat diukur, maka harus berupa tindakan yang dapat diobservasi. Biasanya ditentukan dari hal-hal seperti jam kerja ekstra, tambahan pekerjaan secara sukarela, bekerja lebih dari tanggung jawab yang diberikan, atau bekerja dalam kondisi ekstrim atau buruk.

## 4. *Counter-productive Work Behaviour*

Mengacu pada kategori tindakan atau perilaku individual yang secara sadar memiliki efek negatif terhadap tujuan unit atau organisasi. Perilaku kontraproduktif memiliki dua subfaktor utama, yaitu penyimpangan pada organisasi dan penyimpangan pada orang lain.

Dalam bentuk lain, bisa juga bermakna bergerak mendekat pada tujuan atau bergerak menjauh dari tujuan.

## 5. *Hierarchial Leadership*

Faktor ini mengacu pada kinerja kepemimpinan dalam hubungan hierarki. Kepemimpinan mengacu pada proses pengaruh interpersonal. Kinerja kepemimpinan diuraikan oleh enam subfaktor yaitu (a) kepedulian dan

dukungan pada bawahan secara individual (b) membimbing dan mengarahkan (c) fokus pada tujuan (d) memberdayakan dan memfasilitasi (e) melatih dan membina dan (f) bertindak sebagai *role-model*. Subfaktor menggambarkan apa yang dilakukan para pemimpin, bukan dari hasil kinerjanya (misalnya, pertukaran anggota pemimpin yang efektif, kepuasan bawahan, atau nilai keuntungan unit) atau faktor penentu (misal, kemampuan kognitif dan kepribadian) dari kinerja kepemimpinan atau pengaruh situasional terhadap kinerja pemimpin. Subfaktor bukanlah "gaya" atau "persepsi singkat". Dalam kondisi tertentu, penekanan relatif di setiap subfaktor mungkin berbeda, dan model kepemimpinan yang berbeda dapat memberikan hasil yang berbeda pada kinerja kepemimpinan hingga efektivitas pemimpin.

#### 6. ***Hierarchial Managerial***

Faktor ini mencakup tindakan yang berhubungan dengan memperoleh, menjaga, dan mengalokasikan sumber daya organisasi dengan efektif untuk mencapai tujuannya. Campbell (2015) berpendapat bahwa ada delapan subfaktor yaitu (a) kebijakan dalam keputusan, *problem-solving*, serta inovasi (b) penetapan tujuan, perencanaan, organisir, dan penganggaran (c) koordinasi (d) pengawasan efektivitas unit (e) representasi terhadap pihak eksternal (f) penyusunan kepegawaian (g) administratif (h) komitmen dan pencapaian. Seperti halnya komponen kepemimpinan, ada penekanan yang berbeda pada subfaktor kinerja manajemen di setiap jabatan.



### 7. *Leadership Skill*

Faktor ini sama dengan tindakan kepemimpinan pada hierarki. Karakteristik yang membedakan adalah tindakan ini ada dalam konteks hubungan timbal balik antar rekan atau anggota tim, dan hubungan rekan sejawat atau tim yang dimaksud dapat berada pada divisi apapun (misalnya, tim produksi atau tim. manajemerial). Perilaku yang terdiri dari dimensi dukungan personal OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) juga termasuk dalam faktor ini.

### 8. *Managerial Skill*

Karakteristik yang menentukan dari tim yang kinerjanya baik adalah setiap anggota tim melakukan banyak fungsi manajemen, seperti perencanaan dan *problem-solving*, menentukan koordinasi tim dan keseimbangan beban kerja, dan memantau kinerja tim. Kinerja kontekstual dan OCB menunjukkan bahwa representatif pada *stake-holder* eksternal serta menunjukkan komitmen dan kepatuhan terhadap kebijakan serta prosedur organisasi merupakan faktor kinerja penting pada divisi apapun.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, terdapat beberapa penelitian yang memiliki variabel yang sama dengan penelitian ini, yaitu *Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-Efficacy* yang ditulis pada Tahun 2013 oleh Cavazotte *et al.* serta *Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness,*

*Commitment, and Performance* yang ditulis pada Tahun 2004 oleh Pillai & Williams. Penulis mengangkat beberapa penelitian ini murni sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian penulis tanpa ada unsur plagiasi. Berikut merupakan penelitian terdahulu berupa beberapa jurnal terkait dengan penelitian yang dilakukan penulis :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Populasi	Hasil Penelitian
Noviawati (2016)	Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Karyawan Coca-Cola Distribution Indonesia, Surabaya	<p>Efikasi diri memberi pengaruh positif tidak signifikan pada kinerja. Efikasi diri berpengaruh positif signifikan pada motivasi.</p> <p>Motivasi memberi pengaruh positif signifikan pada kinerja.</p> <p>Motivasi diri memediasi kinerja dan efikasi diri karena pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.</p>
Jyoti & Bhau (2015)	<i>Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification</i>	Tenaga Kerja pada Sektor Pendidikan Universitas-universitas di distrik Jammu, India	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>relational identification</i> , kinerja, dan <i>leader-member exchange</i> .

**Tabel 2.1 Penelitian Tedahulu (Lanjutan)**

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Populasi	Hasil Penelitian
Nadia (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Karyawan PT. PLN APJ, Surakarta	Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung pada kinerja.
Aggarwal & Khrisnan (2014)	<i>Impact of Transformational Leadership on Follower's Self-Efficacy: Moderating Role of Follower's Impression Management</i>	Karyawan Perusahaan yang Bergerak di Bidang IT, India	Efikasi diri secara positif dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional.  <i>Impression management</i> turut memoderasi efikasi diri dan kepemimpinan transformasional.
Cavazotte et al. (2013)	<i>Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-Efficacy</i>	Manajer-manajer Perusahaan Multinasional yang Bergerak di Bidang Finansial, Rio de Janeiro, Brazil	<i>Follower-leader identification</i> (0.38), efikasi diri (0.40), dan kinerja (0.44) terpengaruh signifikan secara langsung oleh kepemimpinan transformasional. ( $p < 0.001$ )  Efikasi diri berpengaruh signifikan tidak langsung terhadap kinerja (0.18; $p < 0.05$ ).

**Tabel 2.1 Penelitian Tedahulu (Lanjutan)**

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Populasi	Hasil Penelitian
Pillai & Williams (2004)	<i>Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, and Performance</i>	Para Petugas Pemadam Kebakaran, Amerika Serikat	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen dengan efikasi diri dan kekompakan sebagai mediator. Kepemimpinan transformasional juga secara langsung dapat mempengaruhi komitmen dan kinerja.

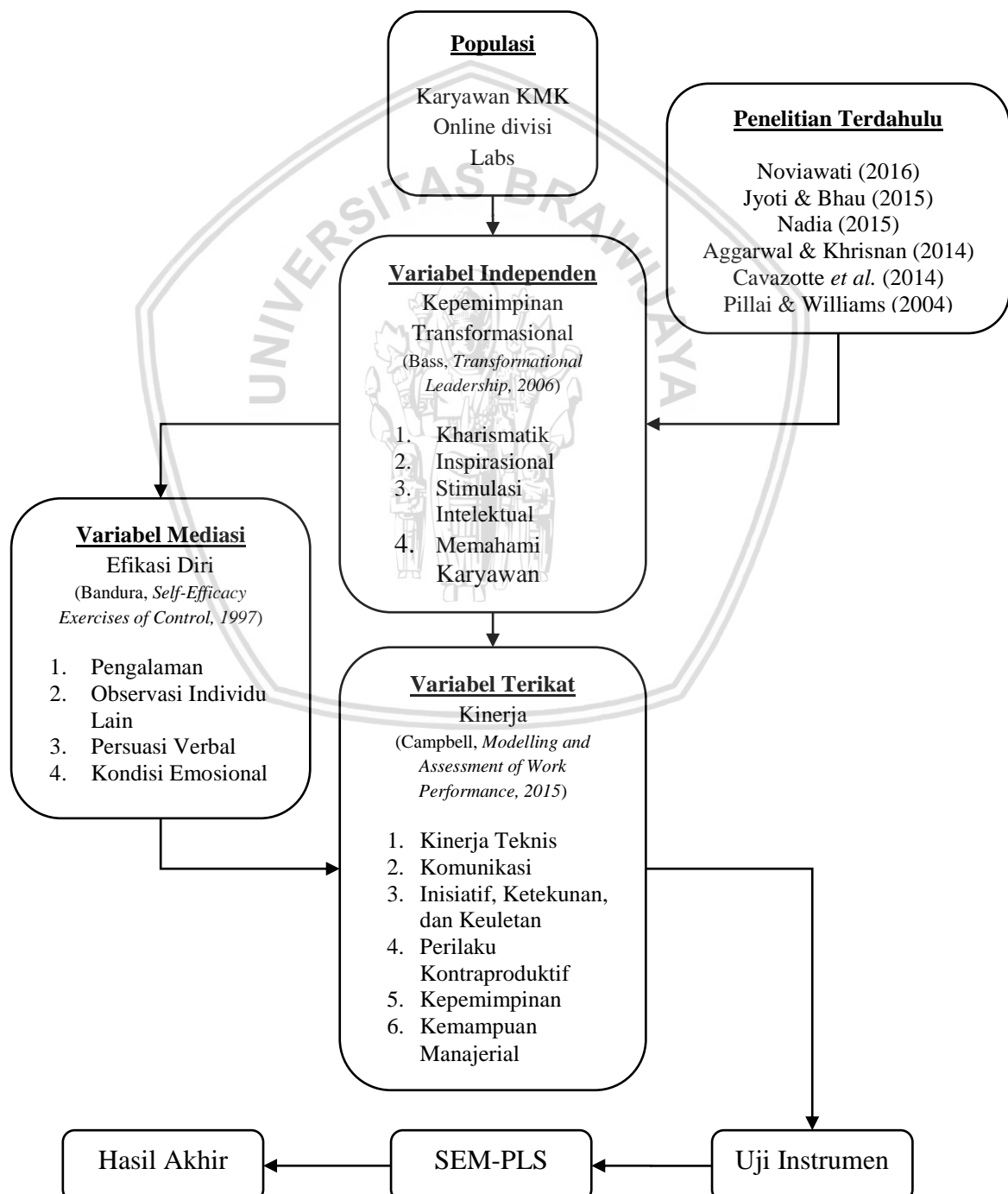
Sumber: Data Sekunder Diolah, 2018

Semua penelitian di atas termasuk penelitian ini untuk variabel kepemimpinan transformasional menggunakan indikator dari Bass (2006) yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulus*, dan *individualized consideration*. Pada variabel kinerja, peneliti memiliki pendapat yang berbeda serta menggunakan indikator yang berbeda satu sama lain agar lebih relevan dengan populasi dan lokasi penelitian, Jyoti & Bhau (2015) dan Cavazotte *et al.* (2013) dengan teori Motowidlo (1994) mengenai kinerja kontekstual dan penugasan, Nadia (2015) dengan teori Mangkunegara (2005), dan Pillai & Williams (2004) hanya menggunakan alat pengukuran yang dikembangkan oleh Van Den (1980) dalam mengukur persepsi kinerja unit, sedangkan penelitian ini menggunakan teori kinerja terbaru milik Campbell (2015). Untuk variabel efikasi diri, semua penelitian menggunakan teori yang ditemukan dan dikemukakan oleh Bandura (1998). Seluruh efikasi diri dinyatakan berpengaruh positif signifikan pada kinerja, kecuali pada penelitian Noviawati (2016) yang menyatakan efikasi diri berpengaruh positif tidak signifikan pada kinerja.

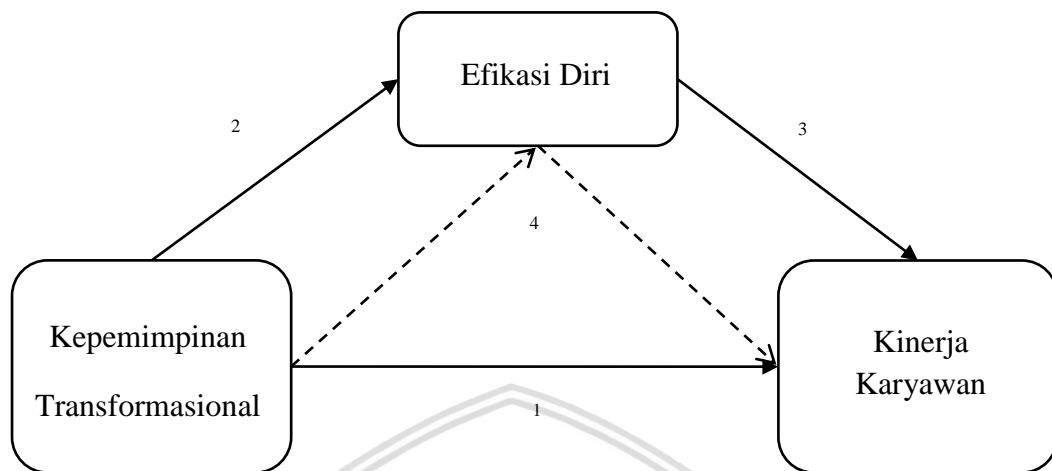
## 2.5 Kerangka Pemikiran

Pada setiap penelitian diperlukan adanya kerangka berpikir sebagai pijakan atau sebagai pedoman dalam menentukan arah dari penelitian, hal ini diperlukan agar penelitian tetap terfokus pada kajian yang akan diteliti.

**Gambar 3.1**  
**Kerangka Pemikiran**



**Gambar 3.2**  
**Kerangka Konseptual**



Keterangan:

- H<sub>1</sub>: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Jurnal pendukung: Pillai & Williams (2004), Cavazotte *et al.* (2013), Nadia (2015), dan Jyoti & Bhau (2015).
- H<sub>2</sub>: Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri. Jurnal pendukung: Cavazotte *et al.* (2013) dan Aggarwal & Khrisnan (2014)
- H<sub>3</sub>: Efikasi diri memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Jurnal pendukung: Pillai & Williams (2004), Cavazotte *et al.* (2013), dan Noviawati (2016)
- H<sub>4</sub>: Efikasi diri dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Jurnal: Pillai & Williams (2004) dan Cavazotte *et al.* (2013)



## 1. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Sejarah sosial di Indonesia sangat identik dengan budaya hierarki. Gaya manajerial paternal dan autokrasi sangat dominan. Hal ini menjelaskan mengapa orang-orang Indonesia jarang yang menunjukkan *trait* kepemimpinan transformasional ketika bekerja dengan bawahannya (Ruani, 2013). Padahal menurut observasi dari peneliti yang berkecimpung dalam GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*), karyawan di Indonesia membutuhkan pemimpin yang kharismatik dan *team-oriented*. Karena *idealized influence* dan *inspirational motivation* selaras dengan dimensi kharismatik dan *team-oriented*, maka dapat dikatakan apabila seorang pemimpin menunjukkan atribut tersebut, maka kinerja bawahan akan meningkat.

Pemimpin transformasional dapat memberikan *feedback* konstruktif, mendukung bawahan untuk berpikir kreatif, dan kemampuannya meyakinkan bawahan bekerja lebih giat, bawahan tentunya sangat diuntungkan dengan pengaruh tersebut dan dapat memudahkan mereka mencapai level kinerja yang lebih mudah. Pertumbuhan ekonomi juga dapat diasosiasikan dengan perubahan budaya perusahaan yang lebih mengarah kepada fleksibilitas dan kreativitas (Carvalho dalam Cavazotte, 2013) yang merupakan *trait* dari pemimpin transformasional itu sendiri. Hal ini selaras dengan penelitian dari Nadia (2015) dimana kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Rosnani (2012) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional lebih berpengaruh signifikan terhadap kinerja dibandingkan kepemimpinan transaksional. Oleh karena itu, penulis menduga ada pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja.



**Hipotesis 1:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

## **2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Efikasi Diri**

Efikasi diri pada dasarnya merupakan sifat manusia yang lembek dan mudah berubah (Xanthopoulou *et al.*, 2009). Oleh karena itu, secara psikologis pemimpin bisa mendapatkan wewenang untuk mempengaruhi dan meningkatkan optimisme dan efikasi diri bawahan dengan menggunakan gaya kepemimpinan transformasional. Terjadinya fluktuasi atau perubahan dalam *support*, keyakinan atau gaya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan fluktuasi keyakinan diri bawahan (Tims *et al.*, 2011). Intervensi oleh seorang pemimpin untuk meningkatkan pemberdayaan karyawan menghasilkan karyawan yang kompetitif dalam bekerja (Thomas & Velthouse, 1990). Nandal dan Krishnan (2000) juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional terkolerasi secara positif pada minimnya ambiguitas peran, yang pada akhirnya memiliki pengaruh positif pada efikasi diri.

**Hipotesis 2:** Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri.

## **3. Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kinerja**

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bono & Judge (2003), Gong *et al.* (2009), dan Kark *et al.* (2003) menunjukkan bahwa pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bawahan adalah efek dari bagaimana bawahan berpikir terhadap diri sendiri dan kelompoknya. Para peneliti mengajukan berbagai proposisi pengembangan mengenai elemen yang dapat

memperkuat efikasi diri dan dapat diasosiasikan dengan sifat pemimpin transformasional. Seperti contohnya, apabila pemimpin menunjukkan determinasi dan optimisme pada bawahan maka sangat dimungkinkan tumbuhnya kepercayaan diri pada bawahan. Tindakan seperti mendelegasikan tanggung jawab, kebebasan dalam bertindak, dan dukungan pada kreativitas juga berhubungan langsung pada mekanisme sosial yang memperkuat efikasi diri (Bandura, 1986).

Observasi yang dilakukan Kirkpatrick dan Locke (1996) menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja bawahan dapat dimediasi oleh kualitas target yang ditetapkan oleh pemimpin dan dari efikasi dari masing-masing individual. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Aggarwal (2014), Cavazotte (2013), dan Pillai (2004) menunjukkan pengaruh positif pada efikasi diri dan kinerja.

**Hipotesis 3:** Efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

**Hipotesis 4:** Efikasi diri dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. *Explanatory research* adalah penelitian yang menjelaskan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. *Explanatory research* atau penelitian penjelasan merupakan penelitian yang menggambarkan data yang sama dimana peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Sekaran (2007) studi eksplanatori dilakukan untuk memahami dengan lebih baik sifat masalah karena mungkin baru sedikit studi yang telah dilakukan dalam bidang tersebut. Penggunaan jenis penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang diajukan, sehingga dengan pengajuan hipotesis akan diketahui signifikansi pengaruh antara variabel independen kepemimpinan transformasional pada variabel terikat kinerja karyawan melalui efikasi diri sebagai mediator pada KMK Labs.

#### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT KMK Online divisi Labs. Dasar penelitian dalam pemilihan lokasi ini karena PT KMK Online merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang *online* yang mayoritas karyawannya relatif berusia muda dan dituntut untuk inovatif dan produktif agar dapat unggul di pasar *online* yang syarat dengan kompetisi. Inovasi merupakan kunci utama dari kesuksesan perusahaan yang bergerak di bidang

jejaring elektronik. Sehingga sumber daya manusia pada Divisi Labs merupakan salah satu faktor utama dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014). Sedangkan populasi menurut Arikunto (2013) menjelaskan bahwa populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KMK Labs.

Penentuan sampel merupakan langkah penting dalam penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel yang baik harus representatif sehingga dapat mewakili populasi yang ada. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan KMK Labs yang berjumlah 65 orang.

### **3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data**

#### **1. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam penelitian ini yaitu :

##### **A. Data Primer**

Data primer adalah data yang secara langsung diberikan kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2014). Data ini diperoleh dan dikumpulkan langsung di lapangan dalam proses penelitian. Data ini berupa hasil dari pengisian kuesioner mengenai kepemimpinan transformasional, efikasi diri, dan kinerja yang diisi langsung oleh karyawan KMK Labs.

## B. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak didapat secara langsung oleh pengumpul data dan telah diolah lebih lanjut menjadi bentuk-bentuk seperti tabel, grafik, diagram, gambar, dan sebagainya (Sugiyono, 2014). Data sekunder digunakan untuk melengkapi data yang dibutuhkan. Sumber data sekunder tersebut dapat berupa buku, jurnal, artikel yang diunduh dari internet dan tesis terdahulu.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data adalah :

### A. Angket (kuesioner)

Menurut Sugiyono (2014), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Teknik angket dalam penelitian ini diharapkan agar memperoleh data yang akurat secara langsung dari orang-orang yang akan dimintai data. Angket yang diberikan berbentuk kuesioner, dan dibagikan dalam tenggang waktu satu minggu sehingga akan memudahkan responden dalam mengisi kuesioner tanpa dibatasi oleh waktu.

## B. Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah pengumpulan data dan informasi melalui arsip dan dokumentasi (Umar dan Husein, 2005). Untuk memperoleh data pendukung yang dibutuhkan dari sumber yang dapat dipercaya, maka digunakan teknik dokumentasi. Teknik dokumentasi berguna untuk memperoleh data tentang jumlah karyawan dan data tentang gambaran umum KMK Labs, dan data-data lain yang mendukung.

### 3.4 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

Variabel adalah apapun yang dapat membedakan atau membawa variasi pada sebuah nilai. Nilai tersebut dapat berbeda pada berbagai waktu untuk objek atau orang yang sama, atau pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda (Sekaran, 2006). Sedangkan definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelasan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya.

Dalam penelitian ini terdapat tiga jenis variabel, yaitu kepemimpinan transformasional sebagai variabel bebas, kinerja sebagai variabel terikat, dan efikasi diri sebagai variabel mediator.

#### 1. **Kepemimpinan Transformasional – Variabel Bebas (X)**

Variabel bebas merupakan variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel apapun. Variabel bebas akan mempengaruhi variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu

mendukung pengikutnya untuk berpikir secara kreatif dengan menggunakan pendekatan yang baru, melibatkan pengikutnya dalam proses pengambilan keputusan, menginspirasi loyalitas pengikutnya dan mencoba memahami perbedaan individualitas pengikutnya dalam rangka mengembangkan potensi optimal dari pengikutnya yang dilihat dari indikator *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individual consideration*. (Bass, 2006). Variabel ini diukur menggunakan 14 *item* dari skala kepemimpinan yang dikembangkan oleh Pearce dan Sims (2002) karena item yang digunakan tidak terlalu banyak dibandingkan dengan MLQ sehingga tidak menurunkan minat responden dalam pengisian kuesioner. Selain itu jurnal milik Pearce dan Sims bisa diakses secara cuma-cuma.

**Tabel 3.1**  
**Indikator dan Item Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Item
<p><b><i>Idealized Influence.</i></b></p> <p>Kharismatik, dimana pemimpin dapat menumbuhkan <i>sense of mission</i> bawahannya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menunjukkan visi tim yang jelas. (X1.1)</li> <li>2. Menunjukkan visi tim yang pasti. (X1.2)</li> <li>3. Memberikan <i>influence</i> pada bawahan terhadap visi tim. (X1.3)</li> </ol>
<p><b><i>Inspirational Motivation.</i></b></p> <p>Mengupayakan untuk menggapai standar yang tinggi dengan menumbuhkan semangat bawahannya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Antusias pada pekerjaan bawahan. (X2.1)</li> <li>2. Antusias dengan tugas baru. (X2.2)</li> <li>3. Menekankan pentingnya tim atau individual dalam organisasi. (X2.3)</li> </ol>



**Tabel 3.1 Indikator dan Item Kepemimpinan Transformasional (Lanjutan)**

Indikator	Item
<b><i>Intellectual Stimulation.</i></b>  Membuat budaya beransi salah agar tidak membatasi kreativitas dan inspirasi bawahan.	1. Multi-perspektif dalam melihat masalah. (X3.1) 2. Mempertimbangkan berbagai opini. (X3.2) 3. Meragukan efektivitas sistem <i>reward or punish</i> . (X3.3) 4. Memotivasi individu untuk berpikir <i>out of the box</i> . (X3.4) 5. Melarang karyawan saling meragukan. (X3.5)
<b><i>Individual Consideration.</i></b>  Berusaha dalam mengenali kapasitas dan membangkitkan semangat belajar bawahannya	1. Mengharapkan individu bekerja maksimal. (X4.1) 2. Mendorong individu bekerja melebihi anggota lain. (X4.2) 3. Mengharapkan totalitas di setiap waktu. (X4.3)

Sumber: Pearce and Sims, 2002

## 2. Kinerja Karyawan – Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat atau *dependent variable* menurut Sugiyono (2014) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas.

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah kinerja karyawan. Kinerja merupakan hal-hal yang dapat diobservasi atau diamati yang dilakukan oleh karyawan yang relevan dengan goal atau tujuan organisasi. Campbell (2015) membagi faktor kinerja menjadi delapan bagian yaitu : kinerja teknis, kemampuan berkomunikasi, inisiatif-ketekunan-keuletan, perilaku kontraproduktif, kepemimpinan, dan kemampuan manajerial. Item kuesioner kinerja berdasarkan dari Campbell (2015) karena merupakan pengelompokan dari beberapa teori terdahulu yang dianggap tepat diaplikasikan pada saat ini.

**Tabel 3.2**  
**Indikator dan Item Kinerja Karyawan**

<b>Indikator</b>	<b>Kuesioner</b>
<p><b><i>Technical Performance.</i></b></p> <p>Syarat kinerja dari faktor teknis tergantung dari divisi tempat karyawan bekerja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menguasai teknik pengumpulan dan analisis data secara kualitatif maupun kuantitatif. (Y1.1)</li> <li>2. Fokus. (Y1.2)</li> <li>3. Berpikir strategis.</li> <li>4. Inovatif. (Y1.4)</li> </ol>
<p><b><i>Communication.</i></b></p> <p>Mengacu pada kemampuan karyawan dalam penyampaian informasi dari segi verbal maupun non-verbal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menguasai teknik negosiasi. (Y2.1)</li> <li>2. Persuasif. (Y2.2)</li> <li>3. Komunikatif. (Y2.3)</li> </ol>
<p><b><i>Initiative, Persistence, and Effort.</i></b></p> <p>Tindakan karyawan yang dapat diobservasi. Seperti sifat inisiatif, ketekunan, dan keuletan karyawan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tetap bekerja di luar jam kerja. (Y3.1)</li> <li>2. Menerima pekerjaan yang tidak ada dalam <i>jobdesc.</i> (Y3.2)</li> <li>3. Mampu bekerja dalam kondisi buruk. (Y3.3)</li> </ol>
<p><b><i>Counter-productive Work Behaviour.</i></b></p> <p>Tindakan yang secara sadar dilakukan karyawan yang memiliki efek negatif pada perusahaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemborosan sumber daya. (Y4.1)</li> <li>2. Memprotes setiap hal sepele. (Y4.2)</li> <li>3. Mengumbar kejelekan kantor pada pihak eksternal. (Y4.3)</li> <li>4. Telat tanpa izin. (Y4.4)</li> <li>5. Memalsukan keterangan absen. (Y4.5)</li> <li>6. Menghina kinerja karyawan lain. (Y4.6)</li> <li>7. Menjadikan kehidupan orang lain sebagai bahan candaan. (Y4.7)</li> <li>8. Acuh pada rekan satu tim. (Y4.8)</li> </ol>

Tabel 3.2 Indikator dan Item Kinerja Karyawan (Lanjutan)

Indikator	Kuesioner
	9. Memulai perdebatan dengan rekan kerja. (Y4.9) 10. Menghina pekerjaan orang lain. (Y4.10)
<b>Leadership Performance.</b>  Sikap kepemimpinan pada karyawan terhadap rekan kerja.	1. Memberikan dukungan pada rekan kerja. (Y5.1) 2. Membuat <i>mindmap</i> proyek untuk tim. (Y5.2) 3. Mendorong komitmen tim. (Y5.3) 4. Mendorong rekan agar partisipatif. (Y5.4) 5. Memberikan pembinaan pada rekan. (Y5.5) 6. Menjadi panutan teman satu tim. (Y5.6)
<b>Managerial Performance.</b>  Kemampuan karyawan dalam menjalankan fungsi manajerial skala kecil.	1. Membuat <i>forecast</i> tren produk. (Y6.1) 2. Merumuskan sumber daya yang dibutuhkan. (Y6.2) 3. Aktif mengkoordinasikan tim. (Y6.3) 4. Mengevaluasi efektivitas tim. (Y6.4) 5. Mampu merepresentasikan organisasi pada pihak eksternal. (Y6.5) 6. Berpartisipasi dalam pengembangan sumber daya manusia. (Y6.6) 7. Melakukan tugas administratif dengan baik dan tepat waktu. (Y6.7) 8. Mematuhi peraturan dan menunjukkan komitmen. (Y6.8) 9. Bisa memberi kritik konstruktif pada perusahaan (Y6.9)

Sumber: Campbell, 2015 (dimodifikasi)

### 3. Efikasi Diri – Variabel Mediator (Z)

Variabel mediator merupakan variabel yang mengemukakan antara waktu variabel bebas mulai bekerja mempengaruhi variabel terikat, dan waktu pengaruh variabel bebas terasa pada variabel terikat (Suyanto 2007). Dengan demikian, terdapat kualitas temporal atau dimensi waktu pada variabel-variabel mediator.

Penelitian ini yang menggunakan efikasi diri sebagai variabel mediator. Menurut Bandura (1997), efikasi diri adalah penilaian individu terhadap kapasitasnya dalam mengatur, melaksanakan, dan menyelesaikan serangkaian tugas. Terdapat empat hal yang menumbuhkan efikasi diri dari karyawan antara lain : pengalaman kesuksesan, observasi terhadap kesuksesan orang lain, persuasi verbal, serta kondisi fisik dan emosional. Efikasi diri diukur menggunakan item yang dikembangkan oleh Riggs *et al.* (1994).

**Tabel 3.3**  
**Indikator dan Item Efikasi Diri**

Indikator	Kuesioner
<p><b><i>Enactive Mastery.</i></b></p> <p>Pengalaman dalam menghadapi kesuksesan maupun kegagalan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Percaya dengan kemampuan diri sendiri. (Z1.1)</li> <li>2. Memiliki seluruh <i>skill</i> yang dibutuhkan. (Z1.2)</li> <li>3. Bangga dengan keterampilan dan kemampuan diri sendiri. (Z1.3)</li> </ol>
<p><b><i>Vicarious Experience.</i></b></p> <p>Pengamatan terhadap kesuksesan dan kemampuan rekan kerja yang di atasnya.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterampilan rekan kerja di atas diri sendiri. (Z2.1)</li> <li>2. Keterampilan rekan kerja di atas rata-rata departemen lain yang sejenis. (Z2.2)</li> <li>3. Rekan kerja memiliki keterampilan yang istimewa. (Z2.3)</li> </ol>

**Tabel 3.2 Indikator dan Item Efikasi Diri (Lanjutan)**

Indikator	Kuesioner
<p><b><i>Verbal Persuasion.</i></b></p> <p>Sugesti dari orang lain yang dapat meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan tugas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rekan/pimpinan menghargai pekerjaan yang diselesaikan dengan baik. (Z3.1)</li> <li>2. Promosi bisa didapat apabila melakukan pekerjaan dengan baik. (Z3.2)</li> <li>3. Dukungan pimpinan/rekan menambah kualitas pekerjaan. (Z3.3)</li> </ol>
<p><b><i>Physiology and Emotional State.</i></b></p> <p>Penilaian individu terhadap kondisi fisik dan mentalnya yang mempengaruhi keinginannya dalam menyelesaikan pekerjaan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suasana kantor membuat saya secara psikologis lebih nyaman bekerja. (Z4.1)</li> <li>2. Suasana kantor membuat nyaman bekerja. (Z4.2)</li> <li>3. Suasana kantor dapat menumbuhkan inspirasi dan ide inovatif. (Z4.3)</li> </ol>

Sumber: Riggs *et al.*, 1994 (dimodifikasi)

Pendapat responden diukur dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2014), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok fenomena sosial. Dengan skala likert, maka variabel diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan titik tolak untuk menyusun instrumen-instrumen pertanyaan atau pernyataan. Kemudian dalam jawaban yang dikumpulkan dapat berupa pernyataan positif maupun pernyataan negatif.

Adapun bobot untuk setiap pernyataan positif maupun negatif sebagai berikut :

**Tabel 3.4**  
**Skala Likert**

Sangat Setuju	5	Sangat Tidak Setuju
Setuju	4	Tidak Setuju
Netral	3	Netral
Tidak Setuju	2	Setuju
Sangat Tidak Setuju	1	Sangat Setuju

Sumber: Sugiyono (2012)

Tingginya nilai yang didapatkan dari responden merupakan indikasi bahwa responden menunjukkan sikap positif pada objek yang akan diteliti.

### 3.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

Analisis data dilakukan apabila seluruh data dari responden sudah terkumpul. Menurut Sugiyono (2014) kegiatan analisis data adalah pengelompokan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasikan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Data yang telah dikumpul harus melalui uji validitas untuk mengetahui keabsahan suatu hasil penelitian dan uji reliabilitas untuk mengetahui kehandalan dari alat ukur yang digunakan.



## 1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2014), *valid* dapat didefinisikan sebagai instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan demikian, untuk mengukur sesuatu harus menggunakan alat ukur atau instrumen yang tepat. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. Validitas konvergen digunakan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variabel*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. (Hengky dan Ghozali, 2012)

Dengan program aplikasi SmartPLS 3.0, validitas konvergen dilihat dari hasil *loading factor* untuk setiap indikator konstruk dengan nilai *loading factor* lebih besar dari 0,7; Selain dari *loading factor*, pengukuran validitas konvergen diukur dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 yang mempunyai arti bahwa 50% atau lebih varian dari indikator dapat dijelaskan.

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_i^2}{\sum_{i=1}^k \lambda_i^2 + \sum_{i=1}^k \lambda_i^2 Var(e_i)}$$

Keterangan :  $\lambda$  adalah *factor loading*

k adalah jumlah item

*Var (ei)* adalah *error variance*

Selanjutnya, *discriminant validity* berhubungan dengan prinsip pengukur-pengukur (*manifest variabel*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator refleksif yaitu dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel harus  $> 0,7$ .



## 2. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, selanjutnya pengukuran reliabilitas terhadap alat ukur tersebut. Menurut Sugiyono (2014), menyatakan bahwa reliabilitas adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Pengujian terhadap tingkat reliabilitas/keandalan dimaksudkan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat memberikan ukuran yang konstan atau tidak. Instrumen (kuesioner) yang reliabel mampu mengungkapkan data yang dapat dipercaya.

Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif, dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang biasa disebut dengan *Dillon Goldstein's*. Namun demikian, penggunaan *Cronbach's Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan menggunakan *Composite Reliability* dalam menguji reliabilitas konstruk dengan nilai harus  $>0,7$ ; untuk menghitung *composite reliability* dalam pengukuran *internal consistency* sebagai berikut :

$$\rho_c = \frac{(\sum_{i=1}^k \lambda_i^2)^2}{(\sum_{i=1}^k \lambda_i^2)^2 + \sum_{i=1}^k \lambda_i^2 \text{Var}(ei)}$$

Keterangan :  $\lambda$  adalah *factor loading*

$k$  adalah jumlah item

$\text{Var}(ei)$  adalah *error variance*

Sedangkan untuk menghitung *cronbach's alpha* dapat dilakukan dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{\sum p \neq p \text{ Cor } (xpq . xp'q)}{pq + \sum p \neq p \text{ Cor } (xpq . xp'q)} \times \frac{pq}{pq - 1}$$

Keterangan : pq adalah *factor loading*

k adalah jumlah item

### 3.6 Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan dua tahap penelitian yaitu analisis deskriptif untuk mengkaji atau menjelaskan sebuah kejadian dan kedua menggunakan metode analisis inferensial untuk pengambilan kesimpulan dari sampel.

#### 1. Analisis Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian. Seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2011) “analisis deskriptif adalah sebuah penelitian yang bertujuan untuk memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual”. Dapat dikatakan bahwa metode analisis deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk mendeskripsikan, menginterpretasikan sesuatu fenomena, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual. Dengan demikian, penulis beranggapan bahwa metode penelitian deskriptif sesuai dengan penelitian yang dilaksanakan oleh

penulis. Karena dalam penelitian ini, penulis berusaha mendeskripsikan sebuah masalah atau fenomena yang terdapat pada KMK Online Divisi Labs.

## 2. Analisis Inferensial

Penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS) untuk analisis inferensial. PLS merupakan sebuah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

SEM berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS bersifat prediktif model. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan analisis yang handal karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah agregat linier dari indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan spesifikasi *inner model* yakni model struktural yang menghubungkan antar variabel laten dan *outer model* yakni model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya. Dengan hasil *residual variance* dari variabel dependen.

Penelitian ini menggunakan SEM dengan efek mediasi yang merupakan hubungan antara konstruk eksogen dan endogen melalui variabel penghubung atau antara. Sehingga pengaruh eksogen dan endogen bisa secara langsung maupun tidak langsung yang menggunakan variabel penghubung atau mediasi.

### A. Model Struktural atau *Inner Model*

Inner model menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

Pertama, dalam menilai PLS dilihat dari *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel independen tertentu terhadap variabel laten dependen secara substantif (Ghozali, 2006). Pengaruh besarnya  $f^2$  dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{included}}$$

Jika, nilai  $F = 0,02-0,14$  pengaruhnya kecil;  $0,15-0,34$  pengaruhnya menengah;  $>0,35$  berpengaruh besar.

Selain melihat dari *R-Square*, model PLS dilihat juga dari *Q-Square* prektif relevansi untuk model konstruktif *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Pendekatan ini menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)((1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2))$$

Dimana  $R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$  adalah *R-Square* variable endogen dalam model interpretasi  $Q^2$  sama dengan koefisien determinasi total pada *path analysis*.

## B. Model Pengukuran atau *Outer Model*

Menurut Chin (1998) dalam Hengky dan Ghozali (2012), evaluasi model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Dalam penelitian ini menggunakan *convergent validity* dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang di ukur. Namun demikian, untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai *loading* 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup (Chin dalam Ghozali, 2006). *Discriminant validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Untuk penelitian yang bersifat explanatory masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE), dimana setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya maka memiliki *discriminant validity* yang baik. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reabilitas *component score* variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibandingkan dengan *composite reability*.

**Tabel 3.5**  
**Interpretasi Koefisien Relasi**

0,000-0,199	Sangat Rendah
0,200-0,399	Rendah
0,400-0,599	Sedang
0,600-0,799	Kuat
0,800-1,000	Sangat Kuat

Sumber: Sugiyono (2014)

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Demografi Responden

Pada bab ini akan diuraikan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi. Sumber data utama yang digunakan dalam penelitian ini berupa kuesioner yang disebar kepada 65 karyawan tetap dan karyawan magang pada KMK Online divisi Labs. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode survei yaitu mengumpulkan data dengan cara menyebarkan kuesioner. Kuesioner disebar langsung kepada karyawan Labs pada tanggal 26 Februari 2018 dengan batas pengisian maksimal pada tanggal 4 Maret 2018. Kuesioner terdiri dari 61 pernyataan dengan rincian sebagai berikut:

- a) Variabel kepemimpinan transformasional yang terdiri dari 14 pertanyaan
- b) Variabel kinerja yang terdiri dari 35 pertanyaan
- c) Variabel efikasi diri terdiri dari 12 pernyataan

Data yang terkumpul kemudian diolah menggunakan analisis statistik deskriptif untuk mengetahui tanggapan responden terhadap setiap variabel yang diteliti, kemudian dilanjutkan dengan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* menggunakan *Partial Least Square (PLS)* untuk menganalisis pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi.

Pengumpulan data yang dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi yang ingin diketahui



oleh peneliti. Hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan KMK Online divisi Labs disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 4.1**  
**Jumlah Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	65
Kuesioner yang tidak kembali	3
Kuesioner yang kembali	62
Tingkat pengembalian ( <i>response rate</i> ) ( $100/100 \times 100\%$ )	95,4%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.1, tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) adalah sebesar 95,4%, yang didapatkan dan dihitung dari persentase jumlah kuesioner yang kembali (62 kuesioner) dibagi jumlah kuesioner yang disebar (65 kuesioner). Tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) sebesar 95,4% dan termasuk kriteria *excellent* (sangat baik), artinya tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) dapat diterima dan hasil jawaban kuesioner dapat diolah, karena *response rate* lebih besar dari kriteria *acceptable* (dapat diterima) yaitu sebesar 60-69% (Yang dan Miller, 2008).

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada 62 orang karyawan KMK Labs, diperoleh data profil responden dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Diversifikasi Gender Responden**

Gender	Frekuensi	Persentase
Pria	41	66%
Wanita	21	34%
Jumlah	62	100%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.2 diketahui bahwa mayoritas responden yang diteliti di KMK Online divisi Labs sebanyak 66% kuesioner diisi oleh karyawan pria dan sisanya sebanyak 34% adalah karyawan wanita. Tabel di atas dapat mewakili



demografi dari *gender* karyawan KMK Labs sekaligus bisa dijadikan alat analisis.

Banyaknya jumlah pria di KMK Labs bisa jadi dikarenakan pria mempunyai kewajiban dan tanggung jawab untuk bekerja dibandingkan wanita.

Data mengenai pendidikan karyawan yang diteliti dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.3**  
**Jenjang Pendidikan Responden**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
S2	12	19,3%
S1	45	72,6%
Diploma	5	8,1%

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa sebagian besar responden yang diteliti sebanyak 72,6% memiliki latar belakang pendidikan Strata I, sebanyak 19,3% responden memiliki latar belakang pendidikan Strata II, dan sebanyak 8,1% responden memiliki latar belakang pendidikan Diploma. Pada penelitian ini lebih banyak responden yang berpendidikan S1, hal ini di karenakan responden yang memiliki pendidikan S1 banyak di cari dalam dunia kerja sehingga lebih mudah dalam mencari pekerjaan.

**Tabel 4.4**  
**Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase
>33	1	1,64%
30-33	17	27,42%
26-29	23	37,70%
22-25	21	33,87%
18-21	-	-

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

## 4.2 Pengujian Alat Ukur

Sebelum data hasil penelitian diolah, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap alat ukur penelitian (kuesioner) untuk membuktikan apakah kuisisioner yang digunakan memiliki ketepatan (*validity*) dan keandalannya (*reliability*) untuk digunakan sebagai alat ukur penelitian.

Pengukuran validitas dan reliabilitas dilakukan dengan program SPSS 25. Program ini digunakan untuk pengukuran validitas dan reliabilitas dikarenakan kemudahannya untuk menganalisis keabsahan dari sebuah kuesioner secara individual sebelum kemudian diolah dengan menggunakan SmartPLS 3.0 yang hanya mendukung pengujian pada tiap indikatornya.

### 1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Seperti yang telah dijelaskan pada metodologi penelitian bahwa untuk menguji valid atau tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui nilai koefisien korelasi skor butir pernyataan dengan skor totalnya. Suatu kuesioner dikatakan sah atau valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut serta memiliki nilai koefisien validitas yang lebih besar dari nilai kritis yang telah ditentukan. Untuk populasi sebanyak 62 karyawan nilai dari R Tabel adalah  $>0,208$  untuk signifikansi 0,10;  $>0,246$  untuk signifikansi 0,05;  $>0,292$  untuk signifikansi 0,02;  $>0,320$  untuk signifikansi 0,01; dan  $>0,402$  untuk signifikansi 0,001. Hasil pengujian validitas disajikan pada tabel di halaman berikutnya:

**Tabel 4.5**  
**Validitas Kuesioner**

Variabel	Indikator	Nomor	R Hitung	Signifikansi
Kepemimpinan Transformasional (X)	<i>Idealized Influence</i>	X1.1	0,522	Level 0,05
		X1.2	0,557	Level 0,05
		X1.3	0,367	Level 0,05
	<i>Inspirational Motivation</i>	X2.1	0,515	Level 0,05
		X2.2	0,698	Level 0,05
		X2.3	0,644	Level 0,05
	<i>Intellectual Stimulation</i>	X3.1	0,540	Level 0,05
		X3.2	0,692	Level 0,05
		X3.3	0,617	Level 0,05
		X3.4	0,622	Level 0,05
		X3.5	0,526	Level 0,05
	<i>Individual Consideration</i>	X4.1	0,574	Level 0,05
		X4.2	0,454	Level 0,05
		X4.3	0,518	Level 0,05
Kinerja (Y)	<i>Technical Performance</i>	Y1.1	0,472	Level 0,05
		Y1.2	0,528	Level 0,05
		Y1.3	0,536	Level 0,05
		Y1.4	0,579	Level 0,05
	<i>Communication</i>	Y2.1	0,484	Level 0,05
		Y2.2	0,656	Level 0,05
		Y2.3	0,589	Level 0,05
	<i>Initiative, Persistence, &amp; Effort</i>	Y3.1	0,630	Level 0,05
		Y3.2	0,478	Level 0,05
		Y3.3	0,512	Level 0,05
	<i>Counter-productive Work Behaviour</i>	Y4.1	0,578	Level 0,05
		Y4.2	0,440	Level 0,05
		Y4.3	0,536	Level 0,05
		Y4.4	0,491	Level 0,05
		Y4.5	0,567	Level 0,05
		Y4.6	0,763	Level 0,05
		Y4.7	0,413	Level 0,05
		Y4.8	0,382	Level 0,05
		Y4.9	0,655	Level 0,05
		Y4.10	0,511	Level 0,05
	<i>Leadership</i>	Y5.1	0,547	Level 0,05

Tabel 4.5 Validitas Kuesioner (Lanjutan)

Variabel	Indikator	Nomor	R Hitung	Signifikansi
		Y5.2	0,470	Level 0,05
		Y5.3	0,654	Level 0,05
		Y5.4	0,589	Level 0,05
		Y5.5	0,528	Level 0,05
		Y5.6	0,497	Level 0,05
	Managerial Performance	Y6.1	0,629	Level 0,05
		Y6.2	0,139	-
		Y6.3	0,380	Level 0,05
		Y6.4	0,049	-
		Y6.5	0,160	-
		Y6.6	0,410	Level 0,05
		Y6.7	0,447	Level 0,05
		Y6.8	0,293	Level 0,05
		Y6.9	0,223	-
Efikasi Diri (Z)	Enactive Mastery	Z1.1	0,731	Level 0,05
		Z1.2	0,824	Level 0,05
		Z1.3	0,701	Level 0,05
	Vicarious Experience	Z2.1	0,731	Level 0,05
		Z2.2	0,713	Level 0,05
		Z2.3	0,496	Level 0,05
	Verbal Persuasion	Z3.1	0,736	Level 0,05
		Z3.2	0,687	Level 0,05
		Z3.3	0,841	Level 0,05
	Physiology and Emotional State	Z4.1	0,596	Level 0,05
		Z4.2	0,609	Level 0,05
		Z4.3	0,613	Level 0,05

Sumber: Data SPSS 25 Diolah, 2018

Pada tabel di atas, dapat dilihat validitas pertanyaan yang digunakan untuk pengukuran, nilai R hitungnya di atas level signifikansi 0,05 sehingga dapat dikatakan layak untuk diujikan. Ada 4 kuesioner yang signifikansinya di bawah atau sama dengan 0,10; pada penelitian ini penyusun menetapkan standar kuesioner yang layak adalah yang signifikansinya 0,05 karena signifikansi 0,10 dianggap terlalu rendah dan dapat mengganggu pada uji-uji berikutnya.

Kuesioner yang tidak layak ini semuanya merupakan kuesioner dari indikator kinerja majerial yaitu: (Y6.2) “Bisa merumuskan biaya operasional untuk menyelesaikan sebuah tugas”, (Y6.4) “Mengevaluasi penggunaan sumber daya dan efektivitas tim terhadap pencapaian *goals*”, (Y6.5) “Berpartisipasi dalam pengembangan *skill* anggota lain ataupun *skill* tim”, dan (Y6.9) “Sering memberi kritik konstruktif pada organisasi”. Menurut Nolinske (2017), Ada banyak hal yang menyebabkan kuesioner tersebut tidak valid antara lain: (a) Perbedaan pemahaman responden saat mengisi kuesioner, (b) Bahasa kuesioner yang rancu, (c) Metode survei yang tidak sesuai, (d) Ketersediaan waktu responden untuk mengisi kuesioner, dan (e) Pemilihan sampel yang kurang tepat.

Pemilihan sampel yang kurang tepat bisa jadi sangat berpengaruh terhadap ketidakvalidan beberapa kuesioner pada indikator kinerja manajerial. Kuesioner Y6.2 dan Y6.4 di Indonesia merupakan kuesioner yang lebih tepat apabila diisi oleh manajer atau supervisor dari tim. Kuesioner Y6.5 tidak tepat untuk KMK Labs karena tidak seluruh karyawannya menjalin kontak atau komunikasi formal maupun informal dengan *stakeholder* di luar perusahaan. Y6.9 juga kurang tepat di aplikasikan pada orang Indonesia yang budayanya kurang mampu dalam memberikan kritik konstruktif. Agar tidak mengganggu penelitian maka 4 pertanyaan tersebut tidak akan diikutsertakan pada uji-uji berikutnya dalam penelitian ini. Pada halaman berikutnya adalah hasil dari uji ulang dari validitas variabel kinerja setelah variabel yang tidak valid dihilangkan kemudian dikalkulasi ulang:

**Tabel 4.6**  
**Revisi Validitas Kinerja Karyawan**

Variabel	Indikator	Nomor	R Hitung	Signifikansi
Kinerja Karyawan (Y)	<i>Technical Performance</i>	Y1.1	0,450	Level 0,05
		Y1.2	0,526	Level 0,05
		Y1.3	0,556	Level 0,05
		Y1.4	0,556	Level 0,05
	<i>Communication</i>	Y2.1	0,490	Level 0,05
		Y2.2	0,667	Level 0,05
		Y2.3	0,569	Level 0,05
	<i>Initiative, Persistence, &amp; Effort</i>	Y3.1	0,663	Level 0,05
		Y3.2	0,492	Level 0,05
		Y3.3	0,528	Level 0,05
	<i>Work Behaviour</i>	Y4.1	0,628	Level 0,05
		Y4.2	0,479	Level 0,05
		Y4.3	0,500	Level 0,05
		Y4.4	0,480	Level 0,05
		Y4.5	0,531	Level 0,05
		Y4.6	0,770	Level 0,05
		Y4.7	0,405	Level 0,05
		Y4.8	0,416	Level 0,05
		Y4.9	0,684	Level 0,05
		Y4.10	0,528	Level 0,05
	<i>Leadership</i>	Y5.1	0,505	Level 0,05
		Y5.2	0,486	Level 0,05
		Y5.3	0,702	Level 0,05
		Y5.4	0,586	Level 0,05
		Y5.5	0,571	Level 0,05
		Y5.6	0,493	Level 0,05
	<i>Managerial Skillset</i>	Y6.1	0,580	Level 0,05
		Y6.3	0,423	Level 0,05
		Y6.6	0,411	Level 0,05
		Y6.7	0,472	Level 0,05
		Y6.8	0,297	Level 0,05

Sumber: Data SPSS 25 Diolah, 2018



## 2. Hasil Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas ini dimaksudkan untuk menguji tingkat keandalan alat ukur penelitian. Dalam penelitian ini, untuk menguji keandalan dari alat ukur penelitian digunakan metode *Cronbach's alpha*. Suatu konstruk dapat diterima jika memiliki nilai koefisien reliabilitas yang lebih besar atau sama dengan 0,7.

Hasil perhitungan koefisien reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X)	0.832
Kinerja (Y)	0.912
Efikasi Diri (Z)	0.765

Sumber: Data SPSS 25 Diolah, 2018

Pada tabel di atas, terlihat bahwa ketiga variabel yang digunakan memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari nilai kritis yakni sebesar 0,7, maka dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dinyatakan reliabel.

Berdasarkan hasil pengujian validitas dan reliabilitas yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah teruji kesahihan (*validity*) serta keandalannya (*reliability*) sehingga seluruh pertanyaan layak digunakan sebagai alat ukur penelitian.

## 4.3 Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran tanggapan responden untuk setiap objek penelitian, dalam penelitian ini untuk mengetahui gambaran mengenai kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan di mediasi oleh efikasi diri pada KMK Online divisi Labs.



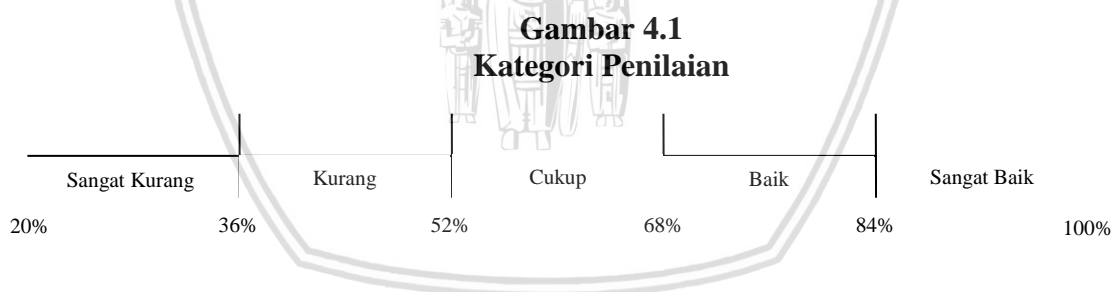
Untuk memberikan interpretasi terhadap persentase skor yang diperoleh, maka dilakukan pengkategorian dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Persentase maksimum} &= (\text{Bobot jawaban tertinggi} / \text{Jumlah kategori}) \times 100\% \\ &= (5 / 5) \times 100\% \\ &= 100\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Persentase minimum} &= (\text{Bobot jawaban terendah} / \text{Jumlah kategori}) \times 100\% \\ &= (1 / 5) \times 100\% \\ &= 20\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rentang Skor} &= (\% \text{ maksimum} - \% \text{ minimum}) / \text{Jumlah kategori} \\ &= (100\% - 20\%) / 5 \\ &= 16\%\end{aligned}$$

Berdasarkan rentang persentase skor yang diperoleh, maka dapat dibentuk kategorisasi dengan sebagai berikut:



Sumber: Sugiyono, 2009

#### 1. Gambaran Mengenai Kepemimpinan Transformasional

Penerapan kepemimpinan transformasional diukur dengan 14 pertanyaan yang dibagi menjadi 4 indikator yakni *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi 62 karyawan KMK Labs, diperoleh tanggapan mengenai kepemimpinan transformasional dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.8**  
**Indeks Skor Kepemimpinan Transformasional**

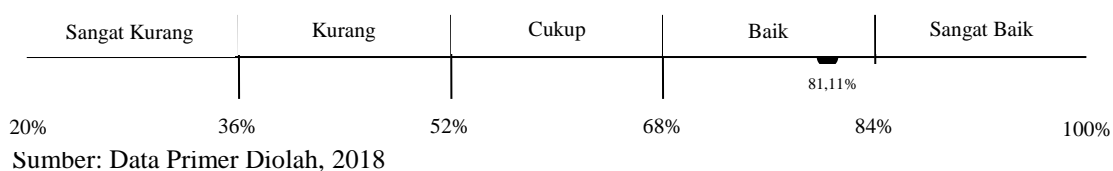
No	Indikator	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Ideal	Aktual		
1	Idealized Influence	930	790	84,95%	Sangat Baik
2	Inspirational Motivation	930	696	74,84%	Baik
3	Intellectual Stimulation	1550	1246	80,39%	Baik
4	Individualized Consideration	930	788	84,73%	Sangat Baik
<b>Total</b>				<b>81,11%</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor tanggapan responden terhadap 4 indikator dari kepemimpinan transformasional. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi adalah sebesar 84,94% dimiliki oleh indikator *idealized influence*, itu menyatakan bahwa atasan pada KMK Labs sangat baik dalam memberikan pengaruh pada bawahannya. Tetapi penyampaian motivasi yang inspiratif kurang mendapatkan perhatian sehingga mendapat skor paling rendah yaitu 74,84% .

Secara keseluruhan nilai persentase skor untuk kepemimpinan transformasional adalah sebesar 81,11%. Jika disajikan dalam gambar garis kontinum, nilai persentase skor tersebut akan tampak sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Kategori Penilaian Kepemimpinan Transformasional**



Pada gambar garis kontinum di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor sebesar 81.10% termasuk dalam kategori baik berada pada rentang persentase

antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional pada KMK Labs telah di terapkan dengan baik.

Selanjutnya, skor tanggapan responden terhadap setiap indikator mengenai *idealized influence* dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

**Tabel 4.9**  
**Indeks Skor *Idealized Influence***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
1	Atasan menunjukkan visi yang jelas tentang siapa dan apakah tim kami ini.	0	1	17	26	18	310	247	79,68%	Baik
		0%	1,61%	27,42%	41,94%	29,03%				
2	Atasan menunjukkan visi yang pasti terhadap arah dan tujuan tim.	0	1	6	21	34	310	274	88,39%	Sangat Baik
		0%	1,61%	9,68%	33,87%	54,84%				
3	Karena atasan, saya jadi memiliki visi yang jelas tentang fungsi tim.	0	1	6	26	29	310	269	86,77%	Sangat Baik
		0%	1,61%	9,68%	41,94%	46,77%				
Total							930	790	84,95%	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor jawaban responden terhadap 3 pertanyaan mengenai indikator *idealized influence* atasan. Perolehan skor tertinggi senilai 88,39% didapatkan oleh kuesioner yang menyatakan bahwa atasan menunjukkan visi yang pasti terhadap arah dan tujuan tim, dengan kata lain atasan dengan gamblang dapat memastikan arah dari tim. Berbanding terbalik (79,68%) dengan kuesioner pertama yang menyatakan kejelasan atasan dalam menyampaikan visi dan tujuannya,. Jadi, penanaman pengaruh visi oleh atasan KMK Labs sudah sangat pasti tetapi kurang jelas. Bisa jadi rendahnya skor di kuesioner ini dikarenakan kurangnya kemampuan atasan dalam kemampuan retorika atau pengolahan kata-kata.

Secara keseluruhan nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 84,95% dan termasuk dalam kriteria sangat baik berada pada rentang persentase antara 84,01 %-100%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan pada KMK Labs dapat menumbuhkan *sense of mission* dari bawahannya.

**Tabel 4.10**  
**Indeks Skor *Inspirational Motivation***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
4	Antusias pada hasil pekerjaan bawahan	0	0	16	33	13	310	245	79,03%	Baik
		0%	0%	25,81%	53,23%	20,97%				
5	Antusias terhadap proyekan baru	2	6	8	25	21	310	243	78,39%	Baik
		3,23%	9,68%	12,90%	40,32%	33,87%				
6	Menekankan pentingnya tim atau bawahan dalam organisasi.	2	10	20	24	6	310	208	67,10%	Cukup
		3,23%	16,13%	32,26%	38,71%	9,68%				
Total							930	696	74,84%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor jawaban responden terhadap 2 pertanyaan mengenai *inspirational motivation*. Bobot paling rendah untuk indikator motivasi inspirasional ini adalah kemampuan atasan untuk memberikan persuasi bahwa bawahannya secara tim maupun individual sangat dibutuhkan dalam organisasi. Rendahnya item ini bisa saja disebabkan untuk mengurangi resiko terjadinya kecemburuan sosial atau munculnya pikiran negatif di kalangan karyawan apabila perhatian atasan cenderung mengarah ke satu tim bahkan individu tertentu.

Secara keseluruhan nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 74,84% dan termasuk dalam kriteria baik berada pada rentang persentase antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan KMK Labs lumayan baik dalam menyampaikan motivasi untuk meningkatkan kinerja bawahannya.

**Tabel 4.11**  
**Indeks Skor *Intellectual Stimulation***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
7	Multi-perspektif dalam melihat masalah	0	2	10	37	13	310	247	79,68%	Baik
		0%	3,23%	16,13%	59,68%	20,97%				
8	Mempertim-bangkan berbagai opini bawahan	0	1	8	33	30	310	258	83,23%	Baik
		0%	1,61%	12,90%	53,23%	32,26%				
9	Tidak menyetujui adanya <i>reward</i> dan <i>punishment</i> saat bekerja	1	3	16	22	20	310	243	78,39%	Baik
		1,61%	4,84%	25,81%	35,48%	32,26%				
10	Memotivasi bawahan untuk berpikir out-of-the-box	5	3	11	21	22	310	238	76,77%	Baik
		8,06%	4,84%	17,74%	33,87%	54,48%				
11	Melarang karyawan untuk saling meragukan rekan kerja.	0	2	10	24	26	310	260	83,87%	Baik
		0%	3,23%	16,13%	38,71%	41,34%				
Total							1550	1246	80,39%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor jawaban responden terhadap pertanyaan mengenai indikator *intellectual stimulation* terlihat bahwa atasan KMK Labs mendekati sangat sering dalam melarang sesama karyawan untuk saling meragukan. Sudah menjadi rahasia umum, ketika lingkungan seorang inventor tidak lagi menghargai temuannya maka inventor tersebut akan menahan diri untuk tidak mempublikasi temuannya dan ini sangat kontraproduktif pada divisi pengembangan dan riset, oleh karena itu atasan akan berusaha sebaik mungkin dalam meminimalkan terjadinya kejadian tersebut. Sedangkan skor paling kecil menyatakan motivasi untuk berpikir *out-of-the-box*, bisa jadi atasan hanya memotivasi beberapa jabatan khusus saja karena responden yang menilai item ini di bawah skala netral masih lebih banyak dibanding item lainnya.

Secara keseluruhan nilai persentase skor yang diperoleh adalah sebesar 80,39% dan termasuk dalam kriteria baik berada pada rentang persentase antara 52,01%-68%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa atasan KMK Labs mengharapkan bawahannya dapat bekerja secara cerdas.

**Tabel 4.12**  
**Indeks Skor *Individualized Consideration***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
12	Atasan berharap agar saya pribadi bekerja dengan maksimal.	0	0	13	26	13	310	258	83,23%	Baik
		0%	0%	20,97%	41,94%	37,10%				
13	Atasan mendukung saya untuk meningkatkan kinerja melebihi yang rekan lakukan.	0	0	5	12	45	310	288	92,90%	Sangat Baik
		0%	0%	8,06%	19,35%	72,58%				
14	Atasan mengharapkan saya untuk totalitas di setiap waktu.	1	1	12	37	11	310	242	78,06%	Baik
		1,61%	1,61%	19,35%	59,68%	17,74%				
Total							930	788	84,73%	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi bahwa atasan KMK Labs melakukan pendekatan langsung pada bawahan secara personal untuk meningkatkan kinerja dari bawahan itu sendiri. Item dengan persentase paling tinggi sebesar 92,9% adalah atasan sering menyemangati para karyawan agar dapat berkompetisi dengan karyawan lain. Tetapi tidak terlalu mengharapkan agar karyawan totalitas menghabiskan seluruh waktunya untuk bekerja, ditunjukkan dengan persentase terkecil yaitu 78,06%, hal tersebut mungkin saja dimaksudkan agar bawahan tetap dalam kondisi mental dan fisik yang baik karena waktu bekerja lebih dari 8 jam dapat menyebabkan *burnout*, yaitu menurunnya daya tahan tubuh dan etos kerja



karyawan akibat bekerja di luar kapasitas fisik dan mental. Pemimpin yang efektif tentunya akan berusaha sebaik-baiknya dalam membagi sumber daya perusahaan seefisien dan seefektif mungkin yang salah satunya dengan menurunkan tingkat *overburn* yang diketahui dapat meningkatkan *turnover intentions* dan biaya jaminan kesehatan karyawan serta menurunkan kinerja.

Dengan demikian, total skor dari *individualized consideration* adalah 84,73% atau masuk dalam kriteria sangat baik.

## 2. Gambaran Mengenai Kinerja Karyawan

Kinerja diukur dengan 31 pertanyaan *performance self-assessment* yang dibagi menjadi 6 indikator yakni *technical performance*, *communication*, *initiative persistence and effort*, *counter-productive work behaviour*, *leadership*, dan kemampuan manajerial. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi 62 karyawan KMK Labs, diperoleh *self-assessment* tentang kinerja dari sudut pandang karyawan sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Indeks Skor Kinerja**

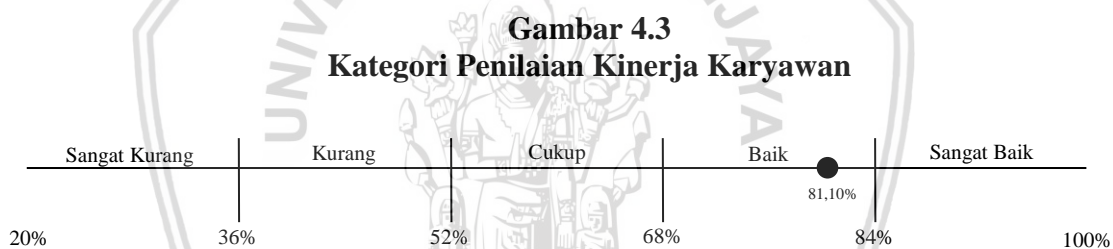
No	Indikator	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Ideal	Aktual		
1	<i>Technical Performance</i>	1240	1011	81,53%	Baik
2	<i>Communication</i>	930	737	79,25%	Baik
3	<i>Initiative, Persistence and Effort</i>	930	766	82,37%	Baik
4	<i>Counter-productive Work Behaviour</i>	3100	2602	83,94%	Baik
5	<i>Leadership</i>	1860	1377	74,03%	Baik
6	<i>Managerial Skill</i>	1550	1301	83,94%	Baik
<b>Total</b>				<b>81,10%</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2018



Tabel pada halaman sebelumnya memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor kinerja yang dinilai melalui *self-assessment* responden terhadap 6 indikator. Dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi yang di dapat oleh dua item adalah sebesar 83,94% yaitu kemampuan manajerial dan perilaku dalam bekerja. Dan yang terendah adalah kepemimpinan dari karyawan sebesar 74,03% . Hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa karyawan KMK Labs memiliki perilaku dan manajemen pekerjaan yang baik.

Secara keseluruhan nilai persentase skor untuk kinerja karyawan adalah sebesar 81,10%. Jika disajikan dalam gambar garis kontinum, nilai persentase skor tersebut akan tampak sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Pada gambar garis kontinum di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor sebesar 81.10% termasuk dalam kategori baik berada pada rentang persentase antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan KMK Labs beranggapan bahwa dirinya telah bekerja dengan baik.

Perlu diingat lagi bahwa skor tersebut adalah skor yang didapat berdasarkan *self-assessment* dari karyawan KMK Labs berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Campbell (2015). Sehingga kinerja yang baik menurut teori dan karyawan belum tentu baik menurut perusahaan yang bersangkutan.

Selanjutnya, skor tanggapan responden terhadap setiap indikator mengenai *technical performance* dapat dilihat pada uraian pada halaman selanjutnya:

**Tabel 4.14**  
**Indeks Skor *Technical Performance***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
15	Menguasai teknik pengumpulan dan analisis data	0	0	7	16	39	310	280	90,32%	Sangat Baik
		0%	0%	11,29%	25,81%	62,90%				
16	Tidak mengerjakan pekerjaan lain sebelum pekerjaan utama terselesaikan	0	1	6	32	23	310	263	84,84%	Sangat Baik
		0%	1,61%	9,68%	51,61%	37,10%				
17	Dapat berpikir strategis saat mendapat banyak tugas.	0	0	16	29	17	310	249	80,32%	Baik
		0%	0%	25,81%	46,77%	27,42%				
18	Selalu muncul inovasi produk baru.	2	6	24	17	13	310	219	70,65%	Baik
		3,23%	9,68%	38,71%	27,42%	20,97%				
Total							1240	1011	81,53%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Karyawan KMK Labs menguasai teknik pengumpulan dan analisis data dengan sangat baik sebesar 90,32%; 39 orang beranggapan bahwa dirinya dapat menguasai teknik tersebut dengan sangat baik yang memang persyaratan mutlak untuk seluruh karyawan divisi riset dan pengembangan. Rekapitulasi kuesioner di atas menunjukkan kurang dari separuh atau 48,39% memiliki ide tentang inovasi produk, hanya 13 orang yang selalu memiliki ide tentang inovasi produk meskipun KMK Labs adalah divisi khusus pengembangan produk dari KMK Online sekalipun. Rendahnya hal tersebut dikarenakan tidak seluruh populasi dari Labs merupakan karyawan yang bertanggung jawab dalam pengembangan produk.

**Tabel 4.15**  
**Indeks Skor *Communication***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
19	Menguasai teknik negosiasi yang efektif dengan klien	0	3	9	41	9	310	242	78,06%	Baik
		0%	4,84%	14,52%	66,13%	14,52%				
20	Klien atau rekan mudah mengikuti alur pembicaraan anda	1	3	11	24	23	310	251	80,97%	Baik
		1,61%	4,84%	17,74%	38,71%	37,10%				
21	Anda adalah orang yang komunikatif di lingkungan pekerjaan	0	2	12	36	12	310	244	78,71%	Baik
		0%	3,23%	19,35%	58,06%	19,35%				
Total							930	737	79,25%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Karyawan KMK Labs memiliki keterampilan komunikasi yang baik, dengan skor indikator *communication* sebesar 79,25%; Dapat dikatakan karyawan KMK Labs menguasai teknik negosiasi yang baik dan efektif dengan klien maupun pada rekan kerja, dan karyawan KMK Labs merupakan orang-orang yang komunikatif di lingkungan perusahaan. Kemampuan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kerjasama sesama rekan, mengefektifkan negosiasi dengan klien, dan mengurangi resiko salah persepsi.

**Tabel 4.16**  
**Indeks Skor *Initiative, Persistence, and Effort***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
22	Bersedia bekerja melebihi waktu yang telah disepakati.	0	0	6	22	34	310	276	89,03%	Sangat Baik
		0%	0%	9,68%	35,48%	54,84%				

**Tabel 4.16 Indeks Skor *Initiative, Persistence and Effort* (Lanjutan)**

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
23	Menerima pekerjaan yang tidak ada dalam <i>job description</i> anda.	1	0	23	20	18	310	240	77,42%	Baik
		1,61%	0%	37,10%	32,26%	29,03%				
24	Mampu bekerja dalam kondisi tersulit.	0	0	15	30	17	310	250	80,65%	Baik
		1,61%	4,84%	24,19%	48,39%	27,42%				
Total							930	766	82,37%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas adalah rekapitulasi dari indikator *initiative, persistence, and effort*. Totalnya adalah 82,37% masuk dalam skala baik. Skor tertinggi adalah kesediaan dalam bekerja melebihi waktu yang telah disepakati (89,03%). Dapat dikatakan bahwa karyawan KMK Labs mayoritas bekerja dengan *passion* mengingat tidak adanya upah lembur kecuali hari Sabtu, Minggu, dan Hari Libur Nasional. Tetapi tidak selalu bersedia apabila diberikan tugas yang melenceng dari *job description*.

Tanpa “komando” dari atasan pun mayoritas karyawan masih ingin menyelesaikan pekerjaannya walaupun bekerja saat hari libur dengan catatan pekerjaan tersebut merupakan tugas yang sesuai pada *job description*.

**Tabel 4.17**  
**Indeks Skor *Counter-productive Work Behaviour***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
25	Menghambur-hamburkan sumber daya perusahaan.	0	2	5	34	21	310	260	83,87%	Baik
		0%	3,23%	8,06%	54,84%	33,87%				
26	Memprotes setiap masalah sepele di perusahaan	0	0	15	33	14	310	247	79,68%	Baik
		0%	0%	24,19%	53,23%	22,58%				

**Tabel 4.17 Indeks Skor *Counter-Productive Work Behavior* (Lanjutan)**

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
27	Membicarakan kejelekan kantor pada orang lain di luar kantor.	0	0	9	29	24	310	263	84,84%	Sangat Baik
		0%	0%	14,52%	46,77%	38,71%				
28	Datang telat tanpa izin dahulu.	0	0	10	20	32	310	270	87,10%	Sangat Baik
		0%	0%	16,13%	32,26%	51,61%				
29	Memalsukan keterangan absen	0	0	14	23	25	310	259	83,55%	Baik
		0%	0%	22,58%	37,10%	40,32%				
30	Menghina kinerja rekan kerja.	0	1	3	37	21	310	264	85,16%	Sangat Baik
		0%	1,61%	4,84%	59,68%	33,87%				
31	Menjadikan kehidupan pribadi rekan kerja sebagai bahan candaan.	0	2	22	32	6	310	228	73,55%	Baik
		0%	3,23%	35,48%	51,61%	9,68%				
32	Mengacuhkan rekan satu tim	0	0	5	22	35	310	278	89,68%	Sangat Baik
		0%	0%	8,06%	35,48%	56,45%				
33	Gemar memulai perdebatan	0	1	1	42	18	310	263	84,84%	Sangat Baik
		0%	1,61%	1,61%	67,74%	29,03%				
34	Menjadikan pekerjaan orang lain sebagai bahan candaan	1	0	7	22	32	310	270	87,10%	Sangat Baik
		1,61%	0%	11,29%	35,48%	51,61%				
Total							3100	2602	83,94%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Khusus untuk kuesioner indikator *counter-productive work behaviour* di atas, kuesioner yang digunakan untuk responden dibalik dengan urutan skala sebagai berikut: (1) sangat sering, (2) sering, (3) terkadang, (4) jarang, dan (5) tidak pernah. Mayoritas, perilaku dari karyawan KMK Labs sangat baik. Kuesioner dengan persentase terendah sebesar 73,55% adalah pertanyaan nomor 31, “Menjadikan kehidupan pribadi rekan kerja sebagai bahan candaan”. Hal tersebut menunjukkan bahwa perilaku kontraproduktif yang paling sering dilakukan oleh divisi Labs adalah *bullying* yang memang marak terjadi dimanapun, kapanpun, dan dapat menimpa siapa saja untuk menunjukkan eksistensi dan superioritas dari

pelaku *bully*. Masih belum diketahui mengapa pada KMK Labs cenderung menunjukkan perilaku intimidatif pada karyawan lain. Sedangkan yang tertinggi atau mendekati tidak pernah sebesar 89,68% adalah keinginan karyawan dalam mengacuhkan rekan satu tim. Karyawan KMK Labs hampir selalu menunjukkan sifat *care* pada rekan satu timnya.

**Tabel 4.18**  
**Indeks Skor *Leadership***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
35	Memberikan semangat pada teman satu tim anda.	0	8	25	23	6	310	213	68,71%	Baik
		0%	12,90%	40,32%	37,10%	9,68%				
36	Membuat <i>mindmap</i> pekerjaan untuk anda maupun tim anda.	2	11	30	10	9	310	199	64,14%	Cukup
		3,23%	17,74%	48,39%	16,13%	14,52%				
37	Mendorong antusiasme dan komitmen tim untuk menyelesaikan tugas	1	0	9	18	34	310	270	87,10%	Sangat Baik
		1,61%	0%	14,52%	29,03%	54,84%				
38	Mendorong partisipasi rekan kerja	4	6	8	21	23	310	239	77,10%	Baik
		6,45%	9,68%	12,90%	33,87%	37,10%				
39	Memberikan <i>mentoring</i> pada rekan yang kurang paham dengan pekerjaannya.	0	2	9	22	29	310	264	85,16%	Sangat Baik
		0%	3,23%	14,52%	35,48%	46,77%				
40	Dapat menjadi panutan.	4	11	26	17	4	310	192	61,94%	Cukup
		6,45%	17,74%	41,94%	27,42%	6,45%				
Total							1860	1377	74,03%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel 4.18 adalah rekapitulasi dari indikator *leadership*. Persentase rata-rata yang didapatkan adalah 74,03% yang masih berada dalam jangkauan kriteria baik.

Persentase yang paling rendah sebesar 61,94% yaitu “Dapat menjadi panutan” bisa disebabkan oleh kerendahan hati karyawan atau adanya perasaan



malu karena sebesar 26 orang menjawab dengan jawaban netral. Riilnya apabila sebagian besar menjawab dengan skala 5, bisa jadi akan terjadi *chaos* dalam organisasi yang mengutamakan *teamwork* karena setiap orang akan menganggap dirinya sendiri adalah panutan sehingga akan menyebabkan konflik dengan anggota tim sendiri. Sedangkan yang paling tinggi sebesar 87,10% adalah keinginan untuk mendorong antusiasme tim dalam penyelesaian tugas bersandingan dengan item *mentoring* sebesar 85,16%; dapat dikatakan karyawan KMK Labs turut berkontribusi dalam meningkatkan kinerja dari rekan kerjanya.

**Tabel 4.19**  
**Indeks Skor *Managerial Skillset***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
41	Dapat membuat <i>forecast tren</i> produk di masa depan	0	5	10	29	18	310	246	79,35%	Baik
		0%	8,06%	16,13%	46,77%	29,03%				
42	Bisa mengkoordinasikan anggota tim saat mengerjakan proyek.	0	1	4	25	32	310	274	88,39%	Sangat Baik
		0%	1,61%	6,45%	40,32%	51,61%				
43	Partisipasi dalam pengembangan skill dari rekan kerja.	0	0	5	33	24	310	267	86,13%	Sangat Baik
		0%	0%	8,06%	53,23%	38,71%				
44	Melakukan tugas administratif dengan baik dan tepat waktu	0	0	12	35	15	310	251	80,97%	Baik
		0%	0%	19,35%	56,45%	24,19%				
45	Mematuhi peraturan dan menunjukkan komitmen pada organisasi.	0	0	5	31	26	310	269	86,77%	Sangat Baik
		0%	0%	8,06%	50,00%	41,94%				
Total							1550	1307	84,32%	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018



Tabel di atas adalah tabel terakhir dari rekapitulasi kinerja dengan indikator *managerial skillset*. Keterampilan manajerial karyawan KMK Labs memiliki ranking sangat baik dengan persentase skor sebesar 84,32% dengan keterampilan terendah sebesar 79,35% adalah kemampuan dalam membuat *forecasting* produk, dan yang tertinggi sebesar 88,39% adalah keterampilan untuk mengkoordinasikan anggota tim saat sedang mengerjakan sebuah tugas. Jadi dapat dikatakan hampir setiap karyawan dari KMK Labs dapat bekerja secara tim karena kemampuannya dalam berkoordinasi dengan anggota tim yang lain. Loyalitas karyawan KMK Labs juga sangat baik, dapat ditunjukkan pada item nomor 45 mengenai komitmen.

### 3. Gambaran Mengenai Efikasi diri

Kinerja diukur dengan 12 pertanyaan mengenai efikasi pada diri sendiri yang dibagi menjadi 4 indikator yakni *enactive mastery*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan *physiology and emotional state*. Berdasarkan hasil kuesioner yang diisi 62 karyawan KMK Labs, diperoleh kuesioner efikasi diri pada halaman selanjutnya:

**Tabel 4.20**  
**Indeks Skor Efikasi Diri**

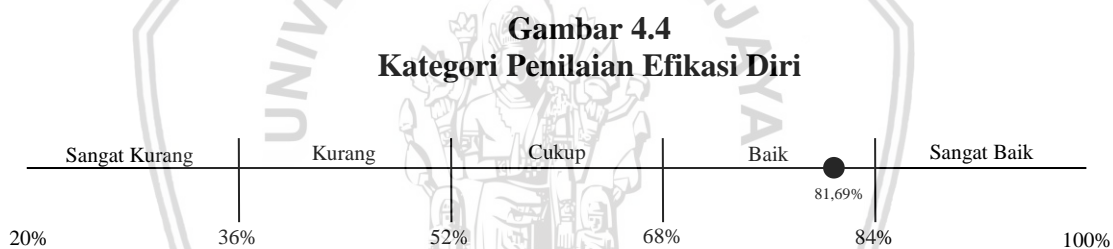
	Indikator	Indeks Skor		Persentase Skor	Kriteria
		Ideal	Aktual		
1	<i>Enactive Mastery</i>	930	747	80,32%	Baik
2	<i>Vicarious Experience</i>	930	793	85,27%	Sangat Baik
3	<i>Verbal Persuasion</i>	930	760	81,72%	Baik
4	<i>Physiology and Emotional State</i>	930	739	79,46%	Baik
<b>Total</b>				<b>81,69%</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai rekapitulasi skor efikasi diri

dari responden terhadap 4 indikatornya. Pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai persentase skor tertinggi yang di dapat oleh item *vicarious experience* atau pengalaman melihat kesuksesan orang lain adalah sebesar 85,27%. Dan yang terendah adalah kepemimpinan dari karyawan sebesar 79,46% . Hal ini secara tidak langsung menyatakan bahwa efikasi diri karyawan KMK Labs paling didominasi oleh keinginan individu agar dapat mencapai kesuksesan seperti yang telah dicapai rekan kerjanya atau tingginya tingkat kompetisi positif antar rekan kerja.

Secara keseluruhan nilai persentase skor untuk efikasi diri adalah sebesar 81,69% . Jika disajikan dalam gambar garis kontinum, nilai persentase skor tersebut akan tampak sebagai berikut:



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Pada gambar kontinum di atas dapat dilihat bahwa nilai persentase skor sebesar 81.69% termasuk dalam kategori baik berada pada rentang persentase antara 68,01%-84%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan KMK Labs beranggapan bahwa efikasi dalam dirinya sudah baik. Selanjutnya, skor tanggapan responden terhadap setiap indikator mengenai efikasi diri dapat dilihat pada uraian berikut di bawah ini:

**Tabel 4.21**  
**Indeks Skor *Enactive Mastery***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
46	Saya percaya bisa menyelesaikan pekerjaan dengan baik.	5	1	6	19	31	310	256	82,58%	Baik
		8,06%	1,61%	9,68%	30,65%	50,00%				
47	Saya memiliki keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.	2	4	5	25	26	310	255	82,26%	Baik
		3,23%	6,45%	8,06%	40,32%	41,34%				
48	Saya bangga dengan keterampilan dan kemampuan yang saya miliki.	3	3	15	23	18	310	236	76,13%	Baik
		4,84%	4,84%	24,19%	37,10%	29,03%				
Total							930	793	80,32%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di atas dapat di ambil gambaran bahwa karyawan KMK Labs telah memahami kemampuan dirinya sendiri dengan baik dan percaya bahwa kemampuan dan pengalamannya dapat membantunya bekerja di KMK Labs dengan persentase 80,32% yang masuk dalam kriteria baik dengan skor kuesioner terendah sebesar 76,13% adalah rasa bangga terhadap keterampilan yang dimiliki. Rendahnya persentase item ini dikarenakan adanya kompetisi antar karyawan atau tim pada KMK Labs sehingga menurunkan rasa bangga dan berpuas diri terhadap *skill* yang dimiliki dan masih adanya harapan untuk mencapai jenjang karir yang lebih tinggi.

**Tabel 4.22**  
**Indeks Skor *Vicarious Experience***

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
49	Banyak rekan kerja yang keterampilan kerjanya melebihi saya.	0	3	10	15	34	310	266	85,81%	Sangat Baik
		0%	4,84%	16,13%	24,19%	54,84%				
50	Keterampilan rekan kerja saya di atas rata-rata perusahaan lain.	0	4	4	37	17	310	253	81,61%	Baik
		0%	6,45%	6,45%	59,68%	27,42%				
51	Saya sering mencontoh kesuksesan rekan kerja saya.	3	0	7	10	42	310	274	88,39%	Sangat Baik
		4,84%	0%	11,29%	16,13%	67,74%				
Total							930	793	85,27%	Sangat Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Pada tabel indikator di atas, indeks skor aktual berbanding ideal adalah 85,27% masuk dalam kriteria sangat baik. Ranking kuesioner tertinggi sebesar 88,39% menyatakan bahwa karyawan KMK Labs sering mencontoh kesuksesan rekan kerjanya. Keinginan untuk mencapai kesuksesan yang sama seperti yang rekan kerjanya raih akan menimbulkan budaya kompetisi yang sehat yang seharusnya dapat meningkatkan kinerja apabila diimbangi dengan etos kerja yang baik. Kemudian yang terendah, sebanyak 81,61% responden menyatakan bahwa keterampilan rekan kerjanya melebihi keterampilan perusahaan atau departemen lain yang sejenis, bisa jadi penyebabnya adalah masih ada *fresh graduate* atau karyawan magang yang belum dapat membandingkan dengan departemen atau perusahaan lain karena memang masih kurang pengalaman bekerjanya atau belum pernah bekerja di perusahaan lain yang sejenis.

**Tabel 4.23**  
**Indeks Skor Verbal Persuasion**

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
52	Rekan atau atasan saya sangat menghargai pekerjaan yang saya selesaikan.	0	7	4	22	29	310	259	83,55%	Baik
		0%	11,29%	6,45%	35,48%	46,77%				
53	Rekan atau atasan saya selalu menyemangati ketika saya <i>down</i> .	3	2	14	18	25	310	246	79,35%	Baik
		4,84%	3,23%	22,58%	29,03%	40,32%				
54	Dukungan atasan atau rekan menambah kualitas pekerjaan saya.	3	3	10	14	32	310	255	82,26%	Baik
		4,84%	4,84%	16,13%	22,58%	51,61%				
Total							930	760	81,72%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel indikator *verbal persuasion* ini menyatakan bahwasanya komunikasi persuasif dari rekan atau atasan pada KMK Labs dapat meningkatkan efikasi diri karyawan dengan persentase 81,72% (baik). Sifat *care* karyawan dalam bentuk persuasif terhadap rekan kerjanya menunjukkan adanya kultur *teamwork* yang baik pada KMK Labs sehingga dapat meningkatkan efikasi diri pada karyawan.

**Tabel 4.24**  
**Indeks Skor Physiology and Emotional State**

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
		1	2	3	4	5	Ideal	Aktual		
55	Suasana kantor membuat saya secara psikologis lebih nyaman.	0	2	5	26	29	310	268	86,45%	Sangat Baik
		0%	3,23%	8,06%	41,94%	46,77%				
56	Fasilitas kantor membuat saya lebih nyaman bekerja.	0	7	13	23	19	310	240	77,42%	Baik
		0%	11,29%	20,97%	37,10%	30,65%				

**Tabel 4.24 Indeks Skor *Physiology and Emotional State* (Lanjutan)**

No	Pertanyaan	Distribusi Jawaban					Indeks Skor		%	Kriteria
57	Suasana dan fasilitas kantor dapat menumbuhkan inspirasi untuk saya.	0	5	24	16	17	310	231	74,52%	Baik
		0%	8,06%	38,71%	25,81%	27,42%				
Total							930	739	79,46%	Baik

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Tabel di halaman sebelumnya adalah tabel untuk indikator *physiology and emotional state*. Karyawan KMK Labs beranggapan bahwa suasana hati dan kondisi fisik dan menciptakan nyaman dan menumbuhkan inspirasi dengan persentase sebesar 79,46% dengan kriteria baik. Kuesioner nomor 57 yang menyatakan bahwa suasana dan fasilitas kantor dapat menumbuhkan inspirasi mendapatkan persentase relatif rendah dengan 74,52%. Hal ini bisa jadi disebabkan suasana dan fasilitas kantor KMK Labs kurang mendukung untuk *research and development*.. Sedangkan yang tertinggi, 86,45% karyawan Labs setuju bahwa suasana kantor dapat membuat psikologis karyawan lebih nyaman, bisa jadi dengan adanya *teamwork* dan sifat perhatian dari rekan kerja lain dapat meningkatkan rasa aman dan nyaman individu.

#### 4.4 Analisis Inferensial

Hipotesis konseptual yang diajukan adalah adanya pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi oleh efikasi diri. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

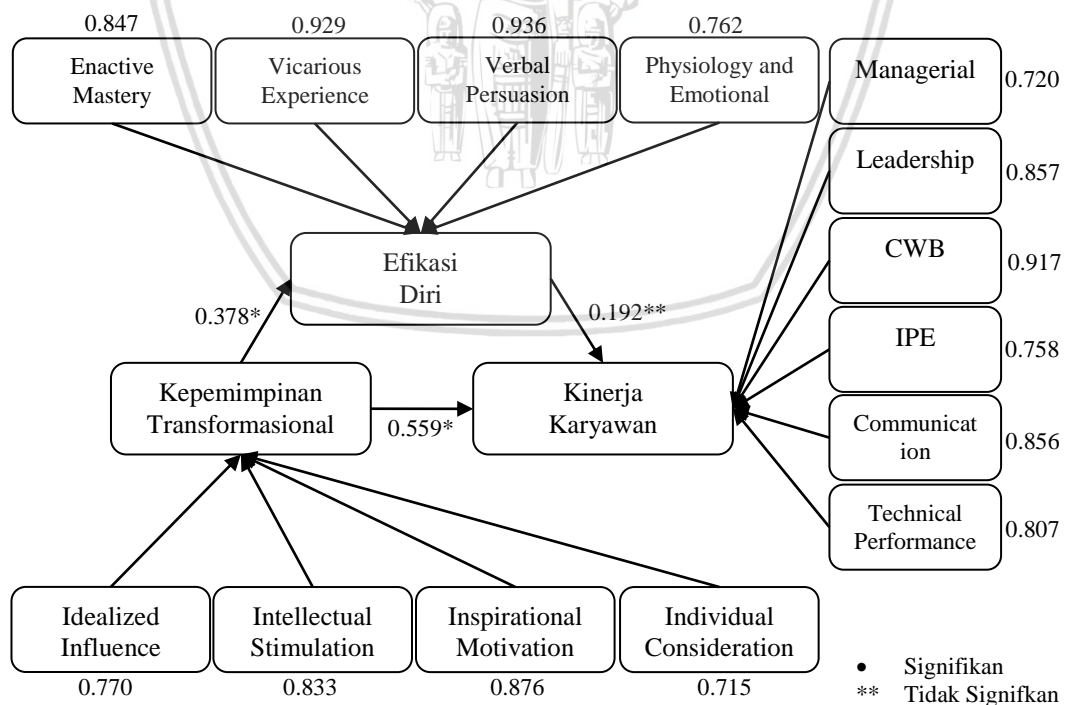
Dalam *Structural Equation Modeling* ada dua jenis model yang terbentuk, yakni model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran menjelaskan proporsi varian setiap variabel manifes (indikator) yang



dapat dijelaskan dalam variabel laten. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana saja yang dominan dalam pembentukan variabel laten. Setelah model pengukuran setiap variabel laten diuraikan, selanjutnya diuraikan model struktural yang akan mengkaji pengaruh masing-masing variabel laten eksogen (*exogenous latent variable*) terhadap variabel laten endogen (*endogenous latent variable*).

Pada penelitian ini, terdapat 14 variabel manifes dan 3 variabel laten yakni kepemimpinan transformasional (X) yang dikur dengan 4 variabel manifes, kinerja (Y) dengan 6 variabel manifes dan efikasi diri (Y) dengan 4 variabel manifes. Hasil perhitungan dari keseluruhan model menggunakan *SmartPLS 3.0* adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.5**  
**Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh efikasi Diri**



Sumber: SmartPLS 3.0, 2018



Pengujian hasil *struktural equation modelling* dengan pendekatan SEM-PLS dilakukan dengan melihat hasil model pengukuran (*outer model*) dan hasil model struktural (*inner model*) dari model yang diteliti.

#### 1. Pengujian Outer Model

Pengujian model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan variabel manifestnya, pengujian ini meliputi *convergent validity*, *discriminant validity* dan reliabilitas.

##### a) *Convergent Validity*

*Convergent validity* berhubungan dengan prinsip bahwa variabel manifest dari suatu konstruk seharusnya memiliki pengaruh. Uji *convergent validity* dengan *software* PLS dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk, adapun untuk menilai *convergent validity*, nilai *loading factor* harus lebih dari 0,5-0,6 tergolong cukup, sedangkan jika lebih besar dari 0,7 maka dikatakan tinggi. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
***Loading Factor* Kepemimpinan Transformasional**

Indikator	Outer Loading	Validitas
<i>Idealized Influence</i>	0,770	Tinggi
<i>Inspirational Motivation</i>	0,833	Tinggi
<i>Intellectual Stimulation</i>	0,876	Tinggi
<i>Individual Consideration</i>	0,715	Tinggi

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai *loading factor* untuk setiap variabel manifest dari kepemimpinan transformasional. Pada tabel di atas, terlihat nilai *loading factor* tertinggi adalah sebesar 0,876 terdapat pada indikator kesadaran *intellectual stimulation*. Urutan kedua dimiliki oleh indikator

*inspirational motivation* dengan *loading factor* sebesar 0,833. Urutan ketiga dimiliki oleh indikator *idealized influence* dengan *loading factor* 0,770. Dan yang paling terakhir adalah indikator *individualized consideration* dengan *loading factor* 0,715.

Keempat variabel manifes memiliki hubungan positif terhadap kepemimpinan transformasional dan *loading factor* untuk setiap variabel manifes lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan cukup tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan keempat variabel manifes tersebut dinyatakan mampu mengukur variabel kepemimpinan transformasional secara tepat.

**Tabel 4.26**  
***Loading Factor Kinerja Karyawan***

Indikator	Outer Loading	Validitas
<i>Technical Performance</i>	0,807	Tinggi
<i>Communication</i>	0,856	Tinggi
<i>Initiative, Persistence, and Effort</i>	0,758	Tinggi
<i>Counter-productive Work Behaviour</i>	0,917	Tinggi
<i>Leadership Performance</i>	0,857	Tinggi
<i>Managerial Performance</i>	0,720	Tinggi

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai *loading factor* untuk setiap variabel manifes dari kinerja. Pada tabel di atas, terlihat *loading factor* tertinggi adalah sebesar 0,917 ada pada indikator *counter-productive work behaviour*. Urutan kedua dimiliki oleh indikator *leadership performance* dengan *loading factor* sebesar 0,857. Urutan ketiga dimiliki oleh indikator *communication* dengan *loading factor* sebesar 0,856. Urutan keempat dimiliki oleh indikator *technical performance* dengan *loading factor* sebesar 0,807. Urutan kelima dimiliki oleh indikator *initiative, persistence, and effort* dengan *loading factor* sebesar 0,758. Dan terakhir urutan keenam dimiliki oleh indikator *managerial performance* dengan *loading factor* sebesar 0,720.

Keenam variabel manifes memiliki hubungan positif terhadap kinerja dan *loading factor* untuk setiap variabel manifes lebih besar dari 0,7 sehingga dapat dikatakan cukup tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan keenam variabel manifes tersebut dinyatakan mampu mengukur variabel kinerja secara tepat.

**Tabel 4.27**  
***Loading Factor Efikasi Diri***

Indikator	Outer Loading	Validitas
Enactive Mastery	0,847	Tinggi
Vicarious Experience	0,929	Tinggi
Verbal Persuasions	0,936	Tinggi
Physiology and Emotional State	0,762	Tinggi

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Tabel di atas memberikan informasi mengenai nilai *loading factor* untuk setiap variabel manifes dari efikasi diri. Pada tabel di atas, terlihat *loading factor* tertinggi adalah sebesar 0,936 dimiliki oleh indikator *verbal persuasion*. Urutan kedua dimiliki oleh indikator *vicarious experience* dengan *loading factor* sebesar 0,929. Sedangkan di urutan ketiga dimiliki oleh indikator *enactive mastery* dengan *loading factor* sebesar 0,847. Yang paling terakhir adalah *physiology and emotional state* dengan *loading factor* sebanyak 0,762.

Keempat variabel manifes memiliki hubungan positif terhadap efikasi diri dan *loading factor* untuk setiap variabel manifes lebih besar dari 0,7 dan dikatakan cukup tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penggunaan keempat variabel manifes tersebut dinyatakan mampu mengukur variabel efikasi diri secara tepat.

**Tabel 4.28**  
**Validitas AVE**

Variabel	AVE	Validitas
Kepemimpinan Transformasional	0,641	>0,500
Kinerja	0,675	>0,500
Efikasi Diri	0,759	>0,500

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Dari tabel 4.28 dapat dilihat bahwa ketiga variabel laten memiliki nilai AVE lebih dari 0,500 yang menjadi *rule of thumb*. Sehingga seluruh variabel manifes dinyatakan telah memenuhi persyaratan *convergent validity*.

b) *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* dengan *software* PLS dapat diketahui dari nilai *cross loading* dengan cara membandingkan korelasi indikator dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan korelasi antara indikator dengan variabel laten yang lainnya atau dengan membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antara konstruk dalam model. *Discriminant validity* yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk harus lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0 diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.29**  
**Cross Loading Indikator**

	<b>Efikasi Diri</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kinerja</b>
ED Enactive Mastery	0.847	0.310	0.272
ED Physiology and Emotional State	0.762	0.387	0.281
ED Verbal Persuasion	0.936	0.540	0.349
ED Vicarious Experience	0.929	0.547	0.388
KJ Communication	0.340	0.521	0.856
KJ Counter-productive Work Behaviour	0.397	0.382	0.917
KJ Initiative, Persistence, Effort	0.321	0.350	0.758
KJ Leadership Performance	0.263	0.370	0.857
KJ Managerial Performance	0.166	0.140	0.720
KJ Technical Performance	0.293	0.279	0.807
KT Idealized Influence	0.207	0.770	0.431
KT Individual Consideration	0.158	0.715	0.293
KT Inspirational Motivation	0.655	0.833	0.295
KT Intellectual Stimulation	0.477	0.876	0.431

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Pada tabel di atas, terlihat bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator (kolom yang diwarnai) lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi indikator

dengan variabel laten yang lainnya, sehingga variabel laten memiliki *discriminant validity* yang memadai.

**Tabel 4.30**  
***Discriminant Validity***

	<b>Efikasi Diri</b>	<b>Kepemimpinan Transformasional</b>	<b>Kinerja</b>
Efikasi Diri	<b>0.871</b>		
Kepemimpinan Transformasional	0.530	<b>0.801</b>	
Kinerja	0.377	0.448	<b>0.822</b>

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Pada tabel di atas, terlihat nilai akar AVE untuk setiap variabel lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, sehingga variabel laten dinyatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, ukuran *cross loadings* maupun perbandingan akar AVE dengan korelasi variabel laten telah memenuhi syarat, sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat *discriminant validity* telah terpenuhi.

c) *Cronbach's dan Composite Reliability*

Selain uji validitas, pada pengukuran model (*outer model*) juga dilakukan uji reliabilitas konstruk dengan tujuan untuk membuktikan akurasi, konsistensi serta ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam PLS untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan uji *composite reliability* dengan ketentuan apabila konstruk memiliki nilai *composite reliability* yang lebih besar dari 0,7, dapat disimpulkan bahwa variabel manifes memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen yang baik dalam mengukur konstruk. Hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, disajikan pada tabel di halaman halaman selanjutnya:

**Tabel 4.31**  
**Cronbach's dan CR**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
Efikasi Diri	0.893	0.926
Kepemimpinan Transformasional	0.824	0.877
Kinerja	0.904	0.925

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Pada tabel di atas, terlihat nilai Cronbach's Alpha dan *composite reliability* yang dihasilkan semua konstruk sangat baik yaitu di atas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator konstruk adalah reliabel atau dengan kata lain seluruh variabel manifes dari ketiga variabel laten terbukti memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk dengan baik.

## 2. Pengujian Inner Model

Pengujian model struktural (*inner model*) dapat dilihat dari nilai *R-Square* untuk setiap variabel *endogen* sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten *eksogen* tertentu terhadap variabel laten *endogen*.

### a) Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi merupakan angka yang menunjukkan besar kontribusi pengaruh yang diberikan variabel laten *eksogen* terhadap variabel laten *endogen*.

Berdasarkan hasil pengujian menggunakan *software* SmartPLS 3.0, diperoleh hasil pada tabel berikut:

**Tabel 4.32**  
**Koefisien Determinasi**

	<b>R Square</b>	<b>R Square Adjusted</b>
Efikasi Diri	0.281	0.269
Kinerja	0.228	0.202

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018



Pada Tabel 4.32 terlihat nilai *R Square* yang diperoleh untuk efikasi diri adalah sebesar 0,281 hasil tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh pada efikasi diri sebesar 28,1% sedangkan sisanya sebesar 71,9% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak tercantum dalam penelitian ini. Sama halnya dengan *R Square* dari kinerja, sebesar 0,228 atau 22,8% dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional bersamaan dengan efikasi diri, sedangkan sisanya sebanyak 77,2% dipengaruhi oleh faktor yang belum diketahui.

b) Relevansi Dugaan ( $Q^2$ )

Menghitung seberapa *robust* sebuah model yang diteliti dapat digunakan rumus sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)((1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2))$$

Dari rumus di atas, maka dapat ditentukan nilai dari  $Q^2$  sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.281^2)(1 - 0.228^2) = 0.172$$

c) Koefisien Jalur

Koefisien jalur merupakan angka yang menunjukkan derajat asosiasi (keeratan pengaruh) antara variabel *eksogen* dengan variabel *endogen*.

Berdasarkan pengujian SmartPLS 3.0, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.33**  
**Koefisien Jalur**

	Sample Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Efikasi Diri -> Kinerja	0.192	1.533	0.125
Kepemimpinan Transformasional -> Efikasi Diri	0.559	6.070	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja	0.338	2.115	0.034

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018



Nilai koefisien jalur di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Nilai koefisien jalur yang diperoleh antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah sebesar 0,338 dan termasuk dalam kategori hubungan yang rendah berada pada interval koefisien antara 0,200-0,399. Nilai koefisien jalur bertanda positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja. Nilai *t-value* yang diperoleh adalah sebesar 2,115  $p < 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.
- b. Nilai koefisien jalur yang diperoleh antara kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri adalah sebesar 0,559 dan termasuk dalam kategori hubungan yang sedang berada pada interval koefisien antara 0,400-0,599. Koefisien jalur bertanda positif yang menunjukkan bahwa hubungan yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, akan berdampak pada semakin meningkatnya efikasi diri dari karyawan. Nilai *t-value* yang diperoleh adalah sebesar 6,070  $p < 0,001$  dan dapat diartikan dua variabel di atas berpengaruh dengan sangat signifikan.
- c. Nilai koefisien jalur yang diperoleh antara efikasi diri terhadap kinerja adalah sebesar 0,192 dan termasuk dalam kategori hubungan yang sangat rendah berada pada interval koefisien antara 0,001-0,199. Nilai koefisien jalur bertanda positif yang menunjukkan bahwa pengaruh yang terjadi antara keduanya adalah searah, artinya semakin baik efikasi diri karyawan, akan berdampak pada semakin meningkatnya kinerja. Nilai *t-value* yang diperoleh adalah sebesar 1,533  $p > 0,05$  sehingga dapat diartikan bahwa efikasi diri berpengaruh tidak signifikan.

### 3. Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi menggunakan metode Baron & Kenny. Menurut Baron & Kenny dalam Hussein (2015), pengujian dilakukan dalam 4 tahap yaitu: (1) menguji pengaruh *predictor* terhadap *criterion*, (2) menguji pengaruh *predictor* terhadap *mediator*, (3) menguji pengaruh *mediator* terhadap *criterion*, dan (4) menguji pengaruh *predictor* terhadap *criterion* dengan menggunakan *mediator*.

**Tabel 4.34**  
**Metode Baron-Kenny Langkah I**

	Sample Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformatifional -> Kinerja	0.475	3.988	0

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Kepemimpinan transformatifional berpengaruh pada kinerja secara signifikan dengan *t-value* 3,998 ( $p < 0,001$ )

**Tabel 4.35**  
**Metode Baron-Kenny Langkah II**

	Sample Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformatifional -> Efikasi Diri	0.612	7.775	0

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Kepemimpinan transformatifional berpengaruh pada efikasi diri secara signifikan dengan *t-value* 7,775 ( $p < 0,001$ ).

**Tabel 4.36**  
**Metode Baron-Kenny Langkah III**

	Sample Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Efikasi Diri -> Kinerja	0.213	2.226	0.026

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Efikasi diri berpengaruh pada kinerja secara signifikan dengan *t-value* 0,226 ( $p < 0,05$ )

**Tabel 4.37**  
**Metode Baron-Kenny Langkah IV**

	Sample Mean (M)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Efikasi Diri -> Kinerja	0.242	2.598	0.009

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

Efikasi diri sebagai mediator antara kepemimpinan transformasional dan kinerja memiliki pengaruh signifikan dengan *t-value* 2,598 ( $p < 0,01$ ). Dengan melihat tabel koefisien korelasi dimana kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh pada kinerja yang di mediasi oleh efikasi diri, dan korelasi di setiap langkah di atas menunjukkan pengaruh yang signifikan, dapat diambil kesimpulan bahwa efikasi diri berpengaruh parsial dalam memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

#### 4.5 Pengujian Hipotesis

Dari pengujian-pengujian yang telah dilakukan di atas, maka kemudian dapat dilakukan pengujian hipotesis sebagai berikut:

**Tabel 4.38**  
**Pengujian Hipotesis**

H	Pernyataan	Koefisien	Signifikansi	Hasil
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	0.338	2,115 $p=0,034$	Diterima
H <sub>2</sub>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap efikasi diri	0,559	6,070 $p=0,000$	Diterima
H <sub>3</sub>	Efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan	0,192	1,533 $p=0,125$	Ditolak

Tabel 4.38 Pengujian Hipotesis (Lanjutan)

H	Pernyataan	Koefisien	Signifikansi	Hasil
H <sub>4</sub>	Efikasi diri dapat menjadi mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan	-	P=0,05	Diterima.

Sumber: Data SmartPLS 3.0 Diolah, 2018

#### 1. Analisis Hipotesis H<sub>1</sub>

Hipotesis H<sub>1</sub> diterima memiliki nilai *t-value* 2,115 > 1,65 (tingkat signifikansi 95%), menandakan bahwa kinerja memiliki asosiasi positif dengan gaya kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien estimasi yaitu sebesar 0,338 merupakan nilai positif dengan tingkatan yang rendah.

#### 2. Analisis Hipotesis H<sub>2</sub>

Kemudian, hipotesis H<sub>2</sub> terbukti diterima karena *t-value* 6,070 (tingkat keyakinan 99,9%) yang berarti terdapat hubungan yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan efikasi diri. Nilai estimasi yang ditunjukkan yaitu 0,559 menandakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,559 signifikan dalam hubungannya menuju efikasi diri. Dari kedua hasil tersebut, peneliti menganalisis terdapat hubungan moderat positif yang sangat signifikan di antara kedua variabel laten tersebut.

#### 3. Analisis Hipotesis H<sub>3</sub>

Uji hipotesis dapat dilihat dari tabel di atas, H<sub>3</sub> ditolak karena *t-value* yaitu 1,533 < 1,65 (tingkat keyakinan <95%). Penolakan H<sub>3</sub> berarti menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara variabel efikasi diri dan kinerja. Nilai koefisien kinerja ke efikasi diri menunjukkan 0,192 signifikan atau sangat rendah. Kondisi ini dapat diartikan bahwa nilai koefisien yang kecil kurang mendorong adanya hubungan yang signifikan dan kuat di antara kedua variabel di atas.

#### 4. Analisis Hipotesis H<sub>4</sub>

Uji hipotesis dapat dilihat dari tabel di atas signifikansi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah  $p=0.05$ ; kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri  $p=0.05$ ; efikasi diri terhadap kinerja  $p=0.05$ ; dan mediasi efikasi diri pada kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah  $p=0.05$ ; maka H<sub>4</sub> diterima secara parsial karena di setiap jalur menunjukkan hasil yang signifikan.

### 4.6 Pembahasan dan Implikasi Manajerial

Data yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarkan kepada responden telah diuji validitas dan reliabilitasnya *outer model* melalui pengujian validitas konvergen, diskriminan, *Cronbach's Alpha*, dan *composite reliability*. Sehingga dapat dilanjutkan untuk pengujian *inner model* dengan menguji koefisien determinasi, korelasi dan kemampuan mediasi. Kemudian dapat dianalisis implikasinya terhadap manajerial perusahaan.

#### 1. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja memiliki nilai *t-value*  $2,115 > 1,65$  (tingkat signifikansi 95%), menandakan bahwa kinerja memiliki asosiasi positif dengan gaya kepemimpinan transformasional. Nilai koefisien estimasi yaitu sebesar 0,338 merupakan nilai positif dengan tingkatan yang rendah.

Penelitian-penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jyoti dan Bhau (2015), Nadia (2015), Cavazotte *et al.* (2013), serta Pillai dan Williams (2004) mengemukakan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kinerja walaupun dengan tingkatan pengaruh yang berbeda-beda

Seorang supervisor dapat menjadi pemimpin transformasional ketika

bawahan dengan kekagumannya pada pemimpin yang dapat menumbuhkan *passion* sehingga mampu bekerja sesuai dengan ekspektasi tanpa usaha yang berarti dari pemimpin. Namun, persepsi pada pemimpin tergantung pada kemampuan kognitif dari bawahan sendiri dalam menilai pemimpinnya. Rendahnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bisa jadi disebabkan oleh adanya dualisme gaya kepemimpinan pada KMK Labs. *Product Manager* pada KMK Labs mengungkapkan, bahwa mulai Februari 2018 lalu KMK Online telah mengganti *Chief Operating Officer* yang memiliki gaya kepemimpinan yang memiliki indikasi mengarah pada kepemimpinan transaksional dibandingkan dengan atasan-atasan lain yang memiliki indikator kepemimpinan transformasional sehingga bisa jadi menurunkan p terhadap kinerja karena adanya ambiguitas kepemimpinan.

Satu hal yang perlu ditingkatkan untuk memaksimalkan potensi efektivitas dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah aplikasi dari *inspirational motivation* yang masih relatif rendah bila dibandingkan dengan indikator lainnya. Hal ini bisa disebabkan karena perbedaan standar antar karyawan dalam hal motivasi itu sendiri. Level efektivitas dari motivasi bisa ditingkatkan lagi apabila atasan mengenal karyawannya secara personal atau setidaknya setiap pimpinan tim yang lebih mengenal anggotanya secara personal diberikan pelatihan untuk memberikan motivasi pada anggota tim mengingat bahwa karyawan memiliki standar atau *personal value* tersendiri dalam menerima “komando” dari atasannya. *Background* serta cara berpikir dan berperilaku dari karyawan sendirilah yang menentukan efektivitas dari kepemimpinan transformasional.



## 2. Kepemimpinan Transformasional terhadap Efikasi Diri

Kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri memiliki *t-value* 6,070 (tingkat keyakinan 99,9%) yang berarti terdapat hubungan yang sangat signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional dan efikasi diri. Nilai estimasi yang ditunjukkan yaitu 0,559 menandakan bahwa variabel kepemimpinan transformasional adalah 0,559 signifikan dalam hubungannya menuju efikasi diri. Dari kedua hasil tersebut, peneliti menganalisis terdapat pengaruh positif yang signifikan di antara kedua variabel laten tersebut.

Dengan diterimanya hipotesis H<sub>2</sub>, maka terbukti juga penelitian yang dilakukan oleh Aggarwal dan Khrisnan (2014), Cavazotte *et al.* (2013), serta Pillai dan Williams (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan pada efikasi diri. Hal ini membuktikan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki pengaruh positif terhadap optimisme dan kepercayaan diri karyawan KMK Labs dalam menyelesaikan tugas.

Peneliti menganalisis bahwa lingkungan kantor yang penuh dengan umpan-balik yang sehat, pemimpin dan rekan yang *support*, dan pekerjaan menantang yang inspiratif menumbuhkan optimisme dan keyakinan untuk mencapai tujuan personal karyawan dan divisi Labs sendiri. Efek Pygmalion yang terjadi pada KMK Labs dapat meningkatkan efikasi diri. Adanya ekspektasi dari rekan kerja ataupun atasan memberikan efek persuasif pada individu untuk menumbuhkan rasa percaya dirinya dalam bekerja. Kepemimpinan transformasional pada KMK Labs dapat meningkatkan rasa menghargai diri sendiri



pada bawahan dengan menekankan pentingnya pencapaian tujuan.

### 3. Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan

Efikasi diri terhadap kinerja memiliki t-value yaitu  $1,533 < 1,65$  (tingkat keyakinan  $<95\%$ ). Penolakan  $H_3$  berarti menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara variabel efikasi diri dan kinerja. Nilai koefisien kinerja ke efikasi diri menunjukkan 0,192 signifikan atau sangat rendah. Kondisi ini dapat diartikan bahwa nilai koefisien yang kecil kurang mendorong adanya hubungan yang signifikan yang kuat di antara kedua variabel di atas.

Hasil yang didapatkan mendukung teori yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja (Noviawati, 2016) yang menyatakan bahwa efikasi diri hanya berpengaruh apabila di mediasi oleh motivasi. Tetapi tidak membuktikan penelitian Cavazotte (2016) yang menyatakan efikasi diri memiliki pengaruh rendah signifikan terhadap kinerja. Peneliti menganalisis bahwa motivasi dan kepercayaan diri karyawan KMK Labs untuk menyelesaikan tugas yang mudah hingga sulit tidak sepenuhnya dapat meningkatkan kinerja.

Indikator dari kinerja dari penelitian ini sendiri yang terdiri dari enam indikator yang belum tentu kesemuanya dapat di *boost* dengan efikasi diri karyawan. Seperti indikator *counter-productive work behaviour* dan keterampilan dari segi kepemimpinan dan manajerial yang bisa dipengaruhi oleh *background* dan pengalaman dari karyawan masing-masing. Meskipun efikasi diri memiliki indikator *enactive mastery* atau pengalaman terhadap kesuksesan yang dapat mempengaruhi kinerja, demografi karyawan KMK Labs tidak memungkinkan untuk mendukung indikator tersebut karena lebih dari separuh merupakan

karyawan yang relatif belum memiliki pengalaman di dunia kerja sebelumnya.

Selain itu menurut wawancara peneliti dengan salah satu narasumber yang memiliki jabatan *Product Manager* di KMK Labs, karyawan-karyawan atau responden dari penelitian ini mayoritas memang memiliki efikasi diri yang sangat baik, tetapi kualitas kinerja tidak selalu baik karena pada tiap penugasan prinsipnya adalah “yang penting selesai”.

Beberapa penelitian terdahulu yang berasal dari luar negeri seperti India (Jyoti *et al.*, 2014), Brazil (Cavazotte *et al.*, 2013), dan Amerika Serikat (Pillai *et al.*, 2004) menyatakan bahwa efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja tetapi ternyata tidak demikian di Indonesia. Perusahaan di luar negeri seperti contohnya Google, pada divisi *research and development* Google tidak mematok *deadline* yang singkat karena divisi RnD memang membutuhkan waktu untuk menghasilkan proyek yang berkualitas (Hoque, 2016). Google memiliki prinsip “berikan dahulu apa yang karyawan berkualitas inginkan” agar karyawan tetap terinspirasi dan termotivasi sehingga memberikan *feedback* yang baik berupa hasil akhir proyek yang berkualitas (Caramela, 2018). Oleh karena itu, efikasi diri di beberapa negara luar berdampak pada kualitas pekerjaan, sedangkan efikasi diri di Indonesia terutama organisasi yang berkecimpung pada RnD bisa jadi tidak memiliki dampak pada kualitas pekerjaan karena adanya patokan *deadline* yang mungkin kurang panjang serta fasilitas kantor yang relatif kurang memadai untuk menumbuhkan inspirasi yang inovatif.

#### **4. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Efikasi Diri**

Selanjutnya, hipotesis  $H_4$  mengenai apakah efikasi diri dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Dari tabel hasil pengujian di atas, dapat disimpulkan bahwa efikasi diri dengan menggunakan teori Baron dan Kenny (1986) dapat memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja secara parsial. Dengan diterimanya hipotesis  $H_4$ , maka penelitian ini dapat membuktikan teori Cavazotte *et al.*, (2013) yang menyatakan efikasi diri berpengaruh parsial dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Sehingga dapat dikatakan kepemimpinan transformasional pada KMK Labs meningkatkan kinerja melalui beberapa variabel yang belum diteliti yang salah satunya adalah efikasi diri dengan signifikansi yang sangat rendah, pengaruhnya terhadap kinerja bisa jadi ada atau tidak ada.

#### **4.7 Implikasi Penelitian**

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan efikasi diri sesuai dengan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu, sehingga penelitian ini juga dapat dijadikan landasan dalam penelitian-penelitian berikutnya yang melibatkan variabel-variabel yang sama. Implikasi dalam bidang penelitian dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Beberapa sumber terdahulu mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif diaplikasikan pada negara-negara maju dibandingkan dengan negara-negara berkembang, mungkin saja ada pengecualian pada perusahaan tertentu yang mayoritas karyawannya berusia muda atau memiliki jenjang pendidikan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan di PT PLN APJ

Surakarta oleh Noviawati menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, sedemikian rupa juga dengan penelitian ini. Penelitian terdahulu yang dilakukan pada objek serta populasi di negara berkembang lain seperti Brazil oleh Cavazotte *et al.*, dan India oleh Jyoti dan Bhau menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

2. Penelitian-penelitian di negara lain seperti Amerika Serikat dengan responden pemadam kebakaran, India dengan responden pegawai IT, dan Brazil dengan responden manajer perusahaan finansial, efikasi diri berpengaruh langsung terhadap kinerja walaupun dengan pengaruh yang rendah signifikan. Hipotesis penelitian ini juga menduga bahwa efikasi diri berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karena demografi yang dinilai hampir sama. Tetapi hasil akhir dalam penelitian ini menemukan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, bisa jadi ada variabel lain yang tidak diteliti dalam makalah ini. Sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noviawati (2016) pada karyawan Coca Cola Distribution Surabaya dimana efikasi diri tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tetapi dapat dimediasi sempurna oleh variabel motivasi.
3. Sesuai dengan penelitian-penelitian terdahulu, efikasi diri dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sehingga dapat dijadikan sebagai landasan dalam penelitian-penelitian selanjutnya.

#### **4.8 Keterbatasan Penelitian**

Setiap penelitian tidak terlepas dari keterbatasan dan kekurangan, demikian pula dengan penelitian ini. Penelitian ini mendapati beberapa hal yang menjadi faktor keterbatasan dan saran yang dapat digunakan pada penelitian yang akan

datang yaitu:

1. Adanya keterbatasan waktu dan biaya menyebabkan penelitian ini hanya sebatas mengangkat tiga variabel, yang terdiri dari variabel *predictor*, *mediator*, dan *criterion* dengan jumlah masing-masing satu variabel. Penelitian berikutnya diharapkan dapat mengembangkan variabel-variabel lain seperti *predictor* yang merupakan kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja sebagai *criterion* pada demografi sampel di negara berkembang yang berusia muda dan memiliki jenjang pendidikan tinggi. Sehingga dapat diketahui lebih mendalam apakah ada pengaruh budaya, ekonomi, dan sosial terhadap efektivitas dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja di Indonesia.
2. KMK Online Divisi Labs menggunakan penilaian kinerja dari perspektif *manager* sendiri dengan sistem penilaian berdasarkan kinerja tim, sehingga peneliti menggunakan *self-assessment* untuk mengukur kinerja karyawan pada level individu. *Self-assessment* sendiri merupakan persepsi karyawan tentang kinerja dirinya sendiri sehingga bisa saja menyebabkan subyektifitas dalam pengisian kuesioner. Peneliti berusaha meminimalisir subyektifitas dengan cara mewawancarai beberapa *product manager* mengenai standar kinerja dengan tetap mengacu pada teori.
3. Agar tidak mengganggu proses berlangsungnya kegiatan perusahaan, peneliti memberikan kelapangan waktu dalam pengisian kuesioner dengan tenggat waktu satu minggu yang berakhir pada hari Minggu. Hal tersebut tentunya juga akan berdampak pada hasil kuesioner tergantung dari dinamika fisiologis dan psikologis responden saat pengisian kuesioner. Untuk mengurangi ketidaksinkronan karena adanya variabel pengganggu, peneliti menganjurkan agar

pengisian dilakukan sesaat setelah makan siang pada jam istirahat.

4. Hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas mengingat objek penelitian ini hanya dilakukan pada lingkup divisi *research and development* perusahaan *media entertainment* di bidang IT yang mayoritas berusia dibawah 20-30 tahun. Hasil yang berbeda sangat mungkin diperoleh jika penelitian yang akan datang dilakukan pada organisasi lain yang memiliki skala lebih besar dalam skala industri sehingga hasil penelitian dapat lebih luas dan generalisasi dapat dilakukan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 4.1 Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan pada KMK Online divisi Labs menghasilkan empat kesimpulan yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun pengaruh yang rendah dapat diartikan bahwa kinerja karyawan KMK Labs kurang memiliki pengaruh yang baik.
2. Kepemimpinan transformasional pada KMK Labs memiliki pengaruh terhadap efikasi diri. Adanya *feedback* positif antar karyawan-pimpinan dapat meningkatkan rasa percaya diri karyawan.
3. Efikasi diri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Tidak pengaruhnya karena tidak semua indikator kinerja dapat ditingkatkan dengan efikasi diri.
4. Efikasi diri dapat memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan tetapi pengaruh mediasi efikasi diri sangat rendah.

#### 4.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian di atas, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Atasan KMK Labs dapat meningkatkan kualitas kerja lebih baik lagi dengan meningkatkan efektivitas beberapa item yang pada kuesioner masih rendah, yaitu: (1) transfer visi misi pada bawahan, (2) antusiasme atasan terhadap proyek baru, (3) memotivasi bawahan agar berpikir out-of-the



box, dan (4) mempengaruhi bawahan agar totalitas di setiap waktu. Apabila 4 hal tersebut lebih diperhatikan lagi, maka efektivitas Pygmalion effect akan lebih baik.

2. Kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh moderat pada efikasi diri dengan signifikansi yang tinggi tetapi efikasi diri tidak memberikan pengaruh signifikan pada kinerja padahal penelitian terdahulu efikasi diri memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Dapat dikatakan bahwa ada yang perlu diperbaiki lagi pada kultur KMK Labs dengan cara merubah anggapan karyawan mengenai sebuah tugas, mengurangi unsur kompetisi dengan rekan kerja, serta memperkuat teamwork.
3. Alangkah baiknya apabila atasan pada KMK Labs dapat lebih baik dalam memahami kemampuan karyawannya sehingga mengurangi resiko proyek yang pengerjaannya asal-asalan dengan cara seperti penambahan tenggat deadline, memberikan proyek pada tim yang tepat, dan mendelegasikan ketua tim sebagai personal motivator anggota timnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aggarwal, J. Krishnan, V. R. (2014). *Impact Of Transformational Leadership On Follower's Self-Efficacy: Moderating Role Of Follower's Impression Management*. V. 38, N. 4, Pp. 297-313. DOI: 10.1177/0258042x13513129.
- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Balkundi, P. Kilduff, M. & Harrison, D. A. (2011). *Centrality And Charisma: Comparing How Leader Networks And Attributions Affect Team Performance*. Journal Of Applied Psychology. V. 96, N. 6, Pp. 1209-1222. DOI: 10.1037/A0024890.
- Bandura, A. (1997). *Self Efficacy: Exercises Of Control*. WH Freeman And Company. Thousands Oaks.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Though Transformational Leadership*. Sage Publications. Thousands Oaks.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, And Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1998). *Platoon Readiness As A Function Of Transformational/Transactional Leadership, Squad Mores And Platoon Cultures*. Second Interim Report, U.S. Army Research Institute In The Behavioral Sciences. Alexandria.
- Bass, B. M. (2006). *Transformational Leadership: Second Edition*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.

- Bono, J. E. & Judge T. A. (2003). *Core Self Evaluations: A Review Of The Trait And Its Role In Job Satisfaction And Job Performance*. European Journal Of Personality. V. 17, N. 1, Pp. 5-18. DOI: 10.1002/Per.481.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row. New York.
- Caillier, J. G. (2014). *Linking Transformational Leadership To Self-Efficacy, Extra-Role Behaviors, And Turnover Intentions In Public Agencies: The Mediating Role Of Goal Clarity*. Administration & Society. V. 48, N. 7, Pp. 883-906. DOI: 10.117/0095399713519093.
- Campbell, J. P. & Wiernik B. M. *Assessment Of Work Performance*. Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior. V. 2, N. 1, Pp. 47-74. DOI: 10.1146/Annurev-Orgpsych-032414-111427.
- Caramela, S. (2018). *15 Cool Jobs Perks that Keeps Employees Happy*. Online. (<http://www.businessnewsdaily.com>). Diakses pada 3 April 2018.
- Cavazotte, F. Moreno, V. & Bernardo, J. (2013). *Transformational Leaders And Work Performance: The Mediating Roles Of Identification And Self-Efficacy*. Brazil Administration Review. Rio De Janeiro, V. 10, N. 4, Pp. 490-512. DOI: 10.1590/S1807-76922013000400007
- Conger, J. A. And Kanungo, R. N. (1987). *Toward A Behavioral Theory Of Charismatic Leadership In Organizational Settings*. Academy Of Management Review. V. 12, N. 4, Pp. 637-647. DOI: 10.5465/AMR.1987.4306715
- Foti, R. J. Knee, R. E. Jr. & Backert, R. S. G. (2008). *Multi-Level Implications Of Framing Leadership Perceptions As A Dynamic Process*. The Leadership Quarterly. V. 19, N.2, Pp. 178-194. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.01.007
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariat Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

- Gist, M. (1987). *Self Efficacy: Implications For Organizational Behavior And Human Resource Management*. Academy Of Management Review. V. 12, N. 3. Pp. 478-485. DOI: 10.5465/AMR.1987.4306562
- Gong, Y. Huang, Jc. Farh, Jl. (2009). *Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, And Employee Creativity: The Mediating Role Of Employee Creative Self-Efficacy*. Academy Of Management Journal. V. 4, N. 52, Pp. 765-778. DOI: 10.5465/Amj.2009.43670890.
- Ghozali, I. & Latan, H. (2012). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, & Aplikasi Smartpls 2.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Harrison, R. (1983). *Strategies For A New Age. Human Resource Management*. V. 22, N. 3, Pp. 209-235. 10.1002/Hrm.3930220303.
- House, R. J. & Aditya R. N. (1997). *The Social Scientific Study Of Leadership: Quo Vadis?*. V. 23, N. 3, Pp. 409-473. DOI: 10.1177/014920639702300306.
- Hughes, A. (2010). *The Challenge Of Contributing To Policy Making In Primary Care: The Gendered Experiences And Strategies Of Nurses*. Sociology Of Health And Illness. V. 32. N. 7, Pp. 977-992. DOI: 10.1111/J.1467-9566.2010.01258.X.
- Hussain, A. S. (2015). *Modul Ajar: Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan SmartPLS 3.0*. Research Gate.
- Jyoti, J. & B. Sonia. (2015). *Impact of Transformational Leadership on Job Performance: Mediating Role of Leader-Member Exchange and Relational Identification*. The Author(S). V. 5, N. 4. DOI: 10.1177/2158244015612518.

- Judge, T. A. Bono, J. E. Ilies, R. & Gerhardt, M. W. (2002). *Personality And Leadership: A Qualitative And Quantitative Review*. *Journal Of Applied Psychology*. V. 87, N. 4, Pp. 765–780. DOI: 10.1177/2158244015612518.
- Kark, R. Shamir, B. & Chen, G. (2003). *The Two Faces Of Transformational Leadership: Empowerment And Dependency*. *Journal Of Applied Psychology*. V. 88, N. 2, Pp. 246-255. DOI: 10.1037/0021-9010.88.2.246
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1996). *Direct And Indirect Effects Of Three Core Charismatic Leadership Components On Performance And Attitudes*. *Journal Of Applied Psychology*. V. 81, N. 36. DOI: 10.1037/0021-9010.81.1.36.
- Lai, M. & Chen, Y. (2012). *Self-Efficacy, Effort, Job Performance, Job Satisfaction, And Turnover Intention: The Effect Of Personal Characteristics On Organization Performance*. *International Journal Of Innovation, Management, And Technology*. V. 3, N. 4. DOI: 10.7763/Ijimt.2012.V3.260.
- Maurer, T. J. (2001). *Career-Relevant Learning And Development, Worker Age, And Beliefs About Self-Efficacy For Development*. *Journal Of Management*. V. 27, N. 2, Pp. 123-140. DOI: 10.1016/S0149-2063(00)00092-1
- Nadia. (2015). *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. PLN APJ Surakarta*. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muhamadiyah Surakarta.

- Nandal, V. & Krishnan, V. R. (2000). *Charismatic Leadership And Self-Efficacy: Importance Of Role Clarity*. *Management And Labour Studies*. V. 25, N. 4, Pp. 231-243. DOI: 10.1177/0258042x0002500401.
- Noviawati, D. N. (2016). *Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervener*. *Jurnal Ilmu Manajemen*. V. 4, N. 3.
- Pearce, C. & Sims, H. P. (2002). *Vertical Versus Shared Leadership As Predictors Of The Effectiveness Of Change Management Teams: An Examination Of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, And Empowering Leader Behaviors*. *Group Dynamics Theory Research And Practice*. V. 6, N. 2, Pp. 172-197. DOI: 10.1037/1089-2699.6.2.172.
- Pillai, R. & Williams E. A. (2004). *Transformational Leadership, Self-Efficacy, Group Cohesiveness, Commitment, And Performance*. *Journal Of Organizational Change Management*. V. 17, N. 2, Pp. 144-159. DOI: 10.1108/09534810410530584
- Riggs, M. Warka, J. Babasa, B. Betancourt, R. & Hooker, S. (1994). *Development And Validation Of Self-Efficacy And Outcome Expectancy Scales For Job-Related Applications*. *Educational And Psychological Measurement - Educational Psychology Measurement*. V. 54, N. 3, Pp. 793-802. DOI: 10.1177/0013164494054003026.
- Rosnani, T. (2012). *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dosen Universitas Tanjungpura Pontianak*. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*. V. 3, N. 1, Pp. 1-28.
- Sekaran, U. (2007). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis: Edisi 4 Buku 2*. Salemba Empat. Jakarta.



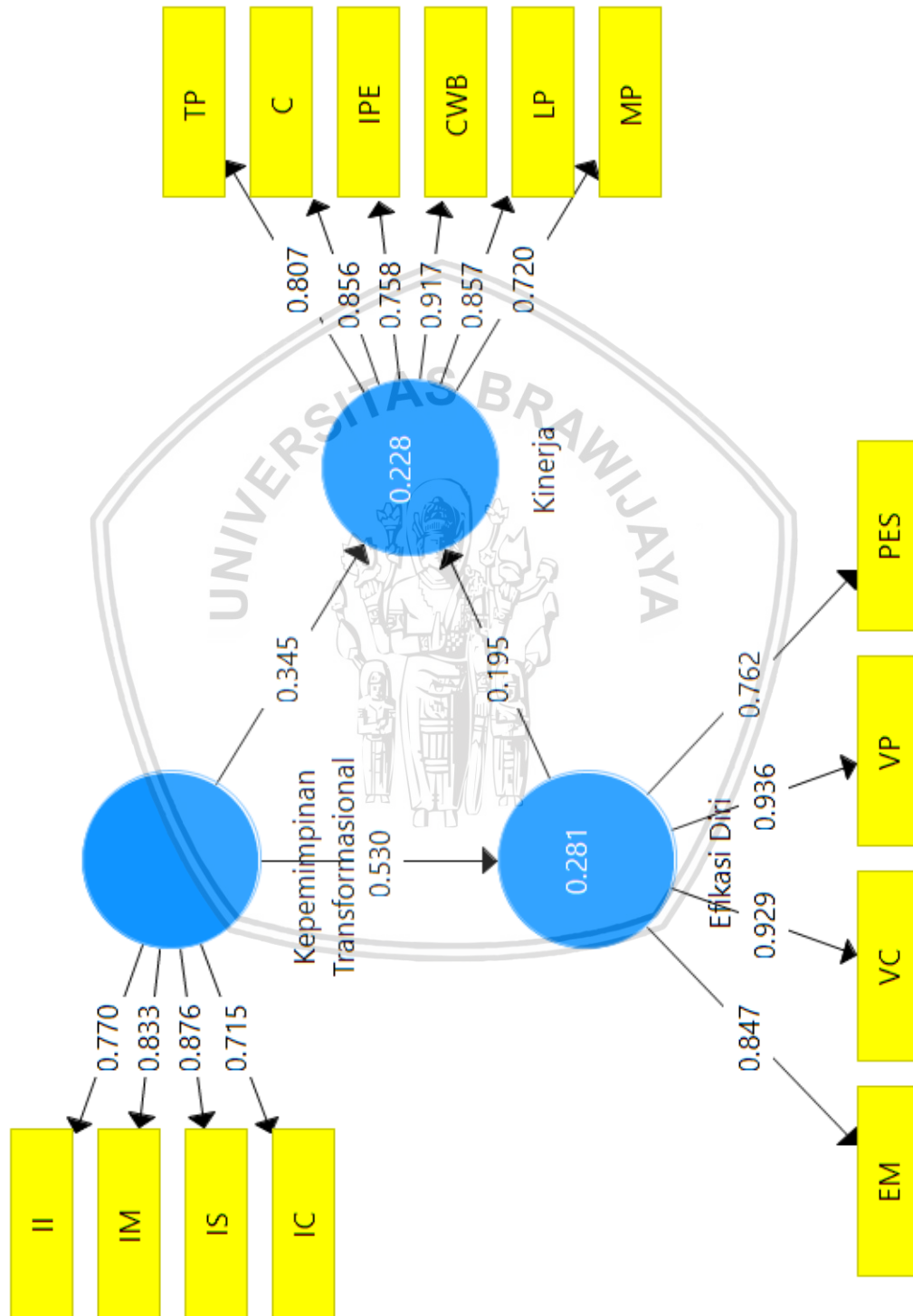
- Shamir, B. House, R. J. Arthur, M. B. (1993). *The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. Organization Science. V. 4, N. 4, Pp. 577-594. DOI: 10.1287/Orsc.4.4.577.
- Cleveland, J. N. Stockdale, M. Murphy, K. R. (2000). *Women And Men In Organizations: Sex And Gender Issues At Work*. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Suyanto, M. (2007). *Marketing Strategi Top Brand Indonesia*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1998). *Cognitive Elements Of Empowerment: An "Intierpretive" Model Of Intrinsic Task Motivation*. The Academy Of Management Review. V. 15, N. 4, Pp. 666-681. DOI: 10.2307/258687.
- Tims, M. Bakker, B. B. & Xanthopolou, D. (2011). *Do Transformational Leaders Enhance Their Followers Daily Work Engagement?*. The Leadership Quarterly. V. 22, N. 1, Pp. 121-131. DOI: 10.1016/J.Leaqua.2010.12.011.
- Umar, H. (2005). *Metode Penelitian*. Salemba Empat. Jakarta.
- Waldman, D. A. Ramírez, G. G. & House, R. J. (2001). *Does Leadership Matter? Ceo Leadership Attributes And Profitability Under Conditions Of Perceived Environmental Uncertainty*. The Academy Of Management Journal. V. 44, N. 1, Pp. 134-143. DOI: 10.2307/3069341.
- Xanthopoulou, D. Bakker, A. B. Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). *Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, And Work Engagement*. Journal Of Vocational Behavior. V. 74, N. 3, Pp. 235-244. DOI: 10.1016/J.Jvb.2008.11.003.

Pan Xiaoxia. Wu Jing. (2006). *Transformational Leadership Vs Transactional Leadership: The Influence Of Gender And Culture On Leadership Styles Of SMEs In China And Sweden*. The Department Of Business Studies Master In International Studies Fec 685, Master Dissertation.



## LAMPIRAN

### Model PLS



## Lembar Kuesioner

1/4

Jabatan :

Pendidikan Terakhir :

Usia :

Pria / Wanita

Pilih 1 untuk sangat tidak setuju, 5 untuk sangat setuju

\*Kuesioner mengenai atasan anda

No	Kuesioner	1	2	3	4	5
1	Atasan menunjukkan visi yang jelas					
2	Atasan menunjukkan visi yang pasti					
3	Karena atasan, saya jadi memiliki visi yang jelas tentang fungsi dari tim.					
4	Atasan menunjukkan antusiasme pada pekerjaan saya.					
5	Atasan menunjukkan antusiasme saat mendapat tugas baru.					
6	Atasan menekankan pentingnya anda atau tim anda dalam organisasi.					
7	Atasan melihat masalah dari berbagai sudut pandang.					
8	Atasan mempertimbangkan berbagai opini bawahan dalam memecahkan masalah.					
9	Atasan tidak setuju dengan adanya sistem tradisional <i>reward or punish</i> saat bekerja.					
10	Atasan memotivasi saya untuk berpikir <i>out of the box</i> .					
11	Atasan menekankan agar tidak meragukan anggota lain saat bekerja.					
12	Atasan berharap agar saya pribadi bekerja dengan maksimal.					
13	Atasan mendukung saya untuk meningkatkan kinerja lebih dari yang orang lain lakukan.					
14	Atasan mengharapkan saya untuk totalitas pada pekerjaan setiap waktu.					

2 / 4

\*Kuesioner mengenai anda sebagai karyawan

No	Kuesioner	1	2	3	4	5
15	Menguasai teknik pengumpulan dan analisis data secara kualitatif maupun kuantitatif.					
16	Tidak mengerjakan pekerjaan lain sebelum menyelesaikan pekerjaan utama.					
17	Dapat berpikir strategis tentang tugas apa yang harus diselesaikan terlebih dahulu.					
18	Selalu muncul inovasi baru mengenai produk.					
19	Menguasai teknik negosiasi yang efektif saat dengan klien.					
20	Apabila anda sedang berdialog, orang lain dapat dengan mudah mengerti pembicaraan anda.					
21	Di lingkungan pekerjaan anda adalah orang yang komunikatif.					
22	Tidak permasalahan bekerja melebihi waktu yang ditentukan.					
23	Secara sukarela menerima pekerjaan yang tidak ada dalam <i>job description</i> dan bukan tanggung jawab anda.					
24	Mampu bekerja dalam kondisi yang menurut anda tidak memungkinkan untuk bekerja.					

Pilih 1 untuk *sangat sering* , 5 untuk tidak pernah

No.	Kuesioner	1	2	3	4	5
25	Secara sengaja menghambur-hamburkan sumber daya perusahaan.					
26	Memprotes setiap hal sepele yang ada di perusahaan.					
27	Membicarakan kejelekan kantor pada orang lain di luar kantor.					
28	Datang telat tanpa izin terlebih dahulu.					
29	Memalsukan keterangan absen.					
30	Menghina kinerja teman sekanor.					

No.	Kuesioner	1	2	3	4	5
31	Menjadikan kehidupan pribadi orang lain sebagai bahan candaan.					
32	Mengacuhkan rekan satu tim.					
33	Memulai perdebatan negatif pada rekan tim.					
34	Menghina atau menjadikan pekerjaan orang lain sebagai bahan candaan.					

Pilih 1 untuk sangat tidak setuju, 5 untuk sangat setuju

No.	Kuesioner	1	2	3	4	5
35	Memberikan dorongan dan dukungan pada teman satu tim anda.					
36	Membuat <i>mindmap</i> tugas atau proyek untuk tim anda.					
37	Mendorong antusiasme dan komitmen tim untuk menyelesaikan pekerjaan.					
38	Mendorong partisipasi rekan kerja.					
39	Memberikan pembinaan pada rekan yang kurang paham dengan tugas.					
40	Anda dapat menjadi panutan teman satu tim anda.					
41	Dapat membuat <i>forecast</i> tren produk di masa depan.					
42	Bisa merumuskan biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas.					
43	Aktif mengkoordinasikan pekerjaan dua tim atau lebih.					
44	Mengevaluasi penggunaan sumber daya dan efektivitas tim terhadap pencapaian <i>goals</i> .					
45	Berpartisipasi dalam mengembangkan skill anggota lain secara personal ataupun kelompok					
46	Dapat merepresentasikan organisasi pada pihak eksternal dengan baik.					
47	Melakukan tugas administratif seperti pelaporan atau dokumentasi dengan baik dan tepat waktu.					



No	Kuesioner	1	2	3	4	5
48	Mematuhi peraturan dan menunjukkan komitmen pada organisasi.					
49	Sering memberi kritik konstruktif di organisasi.					
50	Saya percaya pada kemampuan saya untuk menyelesaikan pekerjaan.					
51	Saya memiliki seluruh skill yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas.					
52	Saya sangat bangga dengan keterampilan dan kemampuan yang saya miliki.					
53	Banyak rekan kerja saya yang keterampilan kerjanya melebihi saya.					
54	Keterampilan rekan kerja saya di atas rata-rata departemen lain yang sejenis.					
55	Rekan kerja saya memiliki keterampilan yang sangat istimewa.					
56	Rekan/pimpinan saya sangat menghargai pekerjaan yang saya selesaikan dengan baik.					
57	Melakukan pekerjaan dengan baik di kantor adalah jalan pasti untuk dapat dipromosikan.					
58	Dukungan pimpinan/rekan menambah kualitas pekerjaan dan kinerja saya.					
59	Suasana kantor membuat saya secara psikologis lebih nyaman bekerja.					
60	Suasana kantor membuat saya secara fisik lebih nyaman bekerja.					
61	Suasana kantor dapat menumbuhkan inspirasi dan ide inovatif yang berguna untuk pekerjaan.					